

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LIGIANE RODRIGUES KRASOTA

A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DO FÓRUM DE JUSTIÇA: um estudo de caso  
na comarca de Mafra, Santa Catarina

RIO NEGRO  
2011

**LIGIANE RODRIGUES KRASOTA**

**A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DO FÓRUM DE JUSTIÇA: um estudo de caso  
na comarca de Mafra, Santa Catarina**

Projeto Técnico apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para a obtenção do título de  
especialista em Gestão Pública, sob a orientação  
do Professor Acyr Seleme.

**RIO NEGRO  
2011**

## TERMO DE APROVAÇÃO

A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DO FÓRUM DE JUSTIÇA: um estudo de caso  
na comarca de Mafra, Santa Catarina

POR

LIGIANE RODRIGUES KRASOTA

Projeto Técnico aprovado como exigência parcial para a  
obtenção do título de Especialização em Gestão Pública  
pela Universidade Federal do Paraná pela Banca  
Examinadora formada pelos professores:

Mestre Orientador: Acyr Seleme

-----

Mestre

-----

Mestre

-----

## TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu, LIGIANE RODRIGUES KRASOTA, responsabilizo-me integralmente pelo conteúdo do Projeto Técnico para conclusão da Pós-Graduação em Gestão Pública para obtenção de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal do Paraná, sob o título A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DO FÓRUM DE JUSTIÇA: um estudo de caso na Comarca de Mafra, Santa Catarina, eliminando terceiros de eventuais responsabilidades sobre a mesma.

Mafra, 30 de outubro de 2011.

---

LIGIANE RODRIGUES KRASOTA

## *Agradecimentos*

*Agradeço primeiramente a DEUS, por ter permitido mais uma conquista em minha vida.*

*Aos meus pais Adolfo e Maria de Lourdes, por acreditarem no meu potencial.*

*Ao meu eterno companheiro Mitras, pela força despendida em meu favor, pelos sorrisos que me pede e pelo entusiasmo com que me motiva a não desistir.*

*Aos meus queridos amigos, pelas palavras de incentivo, carinho e amparo.*

*Ao meu orientador Acyr Seleme, que contribuiu com seus conhecimentos para o êxito deste trabalho.*

*“Não temas, porque eu sou contigo; não te assombres, porque eu sou teu Deus; eu te esforço e te ajudo, e te sustento com a destra da minha justiça”.*

*Isaías 41:10*

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objeto o estudo da motivação do servidor de justiça do fórum da Comarca de Mafra, Santa Catarina. Após a identificação dos servidores efetivos da Comarca, considerados aqueles que foram aprovados em concurso público homologado pelo Tribunal de Justiça do Estado, foi realizada uma pesquisa com trinta e sete dos trinta e oito colaboradores, pois um deles se negou a responder ao questionário. Os temas abordados no referencial teórico proporcionaram conhecimento e embasaram a formulação dos questionamentos destinados a levantar informações pertinentes ao assunto. Embora a questão motivacional tenha suas raízes na antiguidade o seu contexto vem recebendo um maior destaque na atualidade, visto que pessoas motivadas tendem a proporcionar melhores resultados. Neste sentido foi possível diagnosticar que o aspecto mais estimulante de tal sentimento dentro da organização encontra-se em grande escala no que Herzberg definiu como sendo fatores motivacionais, além de mensurar outras variáveis inerentes à motivação humana, as quais se demonstram favoráveis segundo indicaram os dados coletados. O estudo foi enriquecido e encerrado com o desenvolvimento de uma proposta de mudança organizacional, sugestões de melhorias obtidas através da análise dos dados obtidos que se encontram representados graficamente para uma melhor visualização. As indicações desenvolvidas podem ser adotadas pela instituição visando fortalecer a efetiva participação dos servidores da Comarca, uma vez que ambas enfatizam a importância dos indivíduos no local onde trabalham e contribuem destacando formas para estimular o estado motivacional realçando a excelência da organização e de todos os seus componentes.

Palavras-chave: motivação; servidores públicos; fórum de justiça

## **ABSTRACT**

The current research job is about the motivation of de workers from the justice forum of Mafra, Santa Catarina. After identifying by the Court or the State, a survey was conducted with all employees because one from thirty eight failed to respond. The topics covered in the theoretical knowledge and provided the basis for formulating questions designed to gather relevant information to the subject. Although the motivational question has its roots in antiquity, its context has received greater prominence nowadays, because motivated people tend to produce better results. In this way it was able to diagnose the most challenging aspect such as feeling, inside the organization represents what Herzberg defined as motivational factors and to measure other variables inherent in human motivation, which is demonstrated favorable, agreement whit the data collected. The research was enriched and close with a organizational change proposal, improvement suggestions obtained through the data analysis which are plotted for better visualization. The information developed can be adopted by the institution aimed at strengthening the effective county workers participation once both emphasize the individuals importance in their workplace and contribute emphasizing ways to stimulate the motivational state highlighting the excellent of the organization and all its components.

Keywords: motivation, public officials, courthouse



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.....	21
Fugira 2 – A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	24
Figura 3 – Uma visão básica da Teoria da Expectativa.....	30
Gráfico 1 – Sexo.....	39
Gráfico 2 – Idade.....	40
Gráfico 3 – Escolaridade.....	41
Gráfico 4 – Cargo.....	42
Gráfico 5 – Tempo de serviço na instituição.....	43
Gráfico 6 – Gosta do que faz.....	44
Gráfico 7 – Renda mensal aproximada.....	45
Gráfico 8 – Oportunidade de crescimento na instituição.....	46
Gráfico 9 – O que incentiva e estimula o desempenho.....	47
Gráfico 10 – Relacionamento interpessoal dentro da instituição.....	48
Gráfico 11 – Trabalho em equipe.....	49
Gráfico 12 – Quando a produtividade pode ser prejudicada.....	50
Gráfico 13 – Preocupação com o atendimento ao público e profissionais.....	51
Gráfico 14 – Reconhecimento pelo trabalho.....	52
Gráfico 15 – Motivação no trabalho.....	53
Gráfico 16 – Atitudes da empresa para motivação dos funcionários.....	54
Gráfico 17 – O que é feito na visão dos servidores.....	55
Gráfico 18 – Sugestões dos funcionários para estimular a motivação.....	56
Gráfico 19 – O que mais estimula a motivação no trabalho.....	57
Gráfico 20 – Consideração sobre o salário.....	58
Gráfico 21 – Responsabilidade.....	60
Gráfico 22 – Reconhecimento.....	61
Gráfico 23 – Desafios para a realização de tarefas.....	62
Gráfico 24 – Realização profissional.....	63
Gráfico 25 – Crescimento pessoal.....	64
Gráfico 26 – Benefícios.....	65
Gráfico 27 – Pontualidade no pagamento.....	66
Gráfico 28 – Relações interpessoais (servidor x chefes imediatos).....	67

Gráfico 29 – Condições de trabalho.....	68
Gráfico 30 – Política da empresa.....	69
Gráfico 31 – Status.....	70
Gráfico 32 – Segurança no trabalho.....	71
Gráfico 33 – Supervisão.....	72

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Premissas de Maslow.....	22
-------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 TEMA .....	15
1.2 PROBLEMA .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
1.4 OBJETIVOS .....	17
1.4.1 Objetivo Geral.....	17
1.4.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 O QUE É MOTIVAÇÃO E COMO ELA OCORRE .....	19
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	20
2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	21
2.2.2 Teoria X e Y de McGregor.....	22
2.2.3 Teoria de dois fatores de Herzberg .....	23
2.2.4 Teoria de ERC de Aldefer .....	25
2.2.5 Teoria das necessidades de McClelland .....	26
2.2.6 Teoria do reforço de Skinner.....	27
2.2.7 Teoria da equidade de Adams.....	28
2.2.8 Teoria da expectância de Vroom.....	29
2.3 CONCLUSÃO DA REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....	31
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>32</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica.....	33
3.1.2 Pesquisa Documental.....	33
3.1.3 Pesquisa de Campo.....	33
3.2 DELIMITAÇÃO .....	34
3.3 POPULAÇÃO .....	34
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	35
3.4.1 Elaboração do instrumento de coleta.....	35
3.4.2 Coleta de Dados.....	37
3.4.3 Tabulação e Análise dos dados.....	37

3.5 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE UM PROGRAMA MOTIVACIONAL AO DIRETOR E AO SECRETÁRIO DO FORO.....	38
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>39</b>
4.1 SEXO .....	39
4.2 IDADE .....	40
4.3 ESCOLARIDADE .....	40
4.4 CARGO .....	41
4.5 TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO .....	42
4.6 GOSTA DO QUE FAZ .....	43
4.7 RENDA MENSAL APROXIMADA .....	44
4.8 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO NA EMPRESA.....	45
4.9 O QUE INCENTIVA E ESTIMULA O DESEMPENHO .....	46
4.10 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DENTRO DA EMPRESA.....	48
4.11 TRABALHO EM EQUIPE .....	48
4.12 QUANDO A PRODUTIVIDADE PODE SER PREJUDICADA .....	49
4.13 PREOCUPAÇÃO COM ATENDIMENTO AO PÚBLICO E AOS PROFISSIONAIS DO DIREITO.....	51
4.14 RECONHECIMENTO PELO TRABALHO .....	52
4.15 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	53
4.16 ATITUDES DA EMPRESA PARA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	54
4.16.1 O que é feito na visão dos servidores.....	54
4.16.2 Sugestões dos funcionários para estimular a motivação.....	55
4.17 O QUE MAIS ESTIMULA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	57
4.18 CONSIDERAÇÕES SOBRE O SALÁRIO .....	58
4.19 SITUAÇÃO ATUAL DOS FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS .....	59
4.19.1 Fatores motivacionais.....	59
4.19.1.1 Responsabilidade .....	59
4.19.1.2 Reconhecimento .....	60
4.19.1.3 Desafios para realização de tarefas .....	61
4.19.1.4 Realização profissional.....	62
4.19.1.5 Crescimento pessoal .....	63
4.19.2 Fatores Higiênicos.....	64
4.19.2.1 Benefícios.....	65
4.19.2.2 Pontualidade no pagamento.....	65

4.19.2.3 Relações interpessoais .....	66
4.19.2.4 Condições de trabalho.....	67
4.19.2.5 Política da empresa.....	68
4.19.2.6 Status .....	69
4.19.2.7 Segurança no trabalho .....	70
4.19.2.8 Supervisão .....	71
<b>5 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>73</b>
5.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	73
5.2 CORRELAÇÃO DE DADOS E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA ....	77
<b>6 PROPOSTA DO MÉTODO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>800</b>
6.1 ENRIQUECIMENTO DE CARGO .....	800
6.2 TREINAMENTO ADEQUADO.....	822
6.3 MOTIVAÇÃO POR MEIO DO RECONHECIMENTO .....	855
6.4 MOTIVAÇÃO POR MEIO DE INCENTIVO FINANCEIRO.....	866
6.5 PALESTRAS MOTIVACIONAIS.....	877
6.6 REVISÃO OU MELHORIAS NO QUESITO BENEFÍCIOS.....	888
6.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	900
<b>7 CONCLUSÃO GERAL.....</b>	<b>922</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>933</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>955</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objeto (PASSOLD, 2002, p. 169-181) o estudo sobre a motivação dos servidores do fórum de justiça de Mafra, tema que se justifica diante da incansável busca do Tribunal de Justiça de Santa Catarina em proporcionar melhores condições físicas e de ambiente de trabalho aos seus servidores visando estimular o desenvolvimento profissional e os anseios pessoais de cada colaborador, e com isso atingir a missão a que se dispõe à organização.

Atualmente a demanda por soluções frente às necessidades e mudanças que ocorreram na administração pública nas últimas décadas desafiam os gestores a inovar a estrutura das organizações públicas através de métodos alternativos que garantam a qualidade e a eficiência na prestação do serviço público.

As preocupações do gestor envolvem desde a inovação tecnológica, a produtividade, as condições físicas de trabalho, os cursos de aperfeiçoamento, o cumprimento de prazos, até a busca por métodos e programas motivacionais que auxiliem a melhora do desempenho no trabalho e que ao mesmo tempo aflorem o desejo pela realização pessoal de cada servidor.

Acredita-se que a conquista de um novo cenário organizacional só é possível por meio das pessoas, pois, somente através delas é possível almejar melhores resultados e garantir a continuidade no aperfeiçoamento dos processos.

O presente estudo sobre a motivação dos servidores do fórum de justiça justifica-se pela incansável busca do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina em proporcionar as melhores condições físicas e de ambiente aos seus colaboradores, visando o estímulo ao desenvolvimento da instituição como um todo.

A motivação organizacional é um tema exaustivamente pesquisado e debatido por psicólogos organizacionais, entretanto, buscou-se neste trabalho, analisar as dificuldades e os problemas que abarcam a motivação e a liderança no fórum de justiça de Mafra.

Muitas vezes a visão da coletividade nega nas pesquisas internas realizadas para mapear o clima organizacional, questões como o relacionamento com a chefia e entre os colegas e também outras relacionadas à realização profissional e pessoal, questões essas altamente influentes na motivação.

Por meio dos conceitos teóricos e estudo das teorias motivacionais, buscou-se diagnosticar a atual situação motivacional dos servidores de justiça da Comarca de Mafra, e com base nos resultados coletados, propor uma mudança eficaz para a melhora do quadro motivacional.

## 1.1 TEMA

A motivação dos servidores do fórum de justiça: um estudo de caso na comarca de Mafra, Santa Catarina.

## 1.2 PROBLEMA

Motivar um servidor público constitui um verdadeiro dilema a ser desvendado pelos administradores públicos. Dificilmente estudiosos se dispõem a estudar esta classe de profissionais, o que torna sempre exaustiva a tarefa para aqueles que precisam se dedicar ao assunto.

Muitas são as críticas feitas às condições de trabalho de às regalias oferecidas aos servidores públicos, o que acaba gerando conclusões injustas e equivocadas com a verdadeira realidade das instituições públicas brasileiras.

As regras aplicadas na administração privada não são no todo capazes de alcançar os mesmos resultados se predispostas às organizações públicas, muitas vezes pela inadmissibilidade da lei, pela falta de disposição e coragem dos administradores públicos.

A realidade do serviço público está atrelada aos abusos praticados no passado. Com o passar dos anos, as leis foram espreitando cada vez mais os caminhos a serem percorridos pela administração pública, o que fez com que a eficiência fosse esquecida deixando de lado a criatividade motivacional que seria capaz de impulsionar os servidores públicos a produzirem mais e melhor.

Diante do exposto, questiona-se: Como está a motivação dos servidores efetivos do fórum de justiça da Comarca de Mafra, Santa Catarina?



### 1.3 JUSTIFICATIVA

Os servidores do Poder Judiciário após passarem pelo período do estágio probatório, muitas vezes tendem a cair no marasmo do serviço público, entram na rotina e na comodidade que a estabilidade do cargo lhe proporciona, deixando de lado seus anseios profissionais despreocupando-se com seu crescimento pessoal.

A falta de motivação os deixa estéreis frente às habilidades adquiridas levando-os ao desinteresse pelo trabalho. Aí o serviço começa a ficar chato, o colega não agrada mais e o salário já não é tão atrativo quanto antes.

Como o próprio nome remonta, motivação define-se como ‘motivo que leva a ação’, e por isso, não basta que a estrutura física seja das melhores e nem que os equipamentos e programas de informática sejam de última geração, pois independentemente do tamanho da instituição, se as pessoas que a compõem não estiverem motivadas, perde-se o maior recurso e ferramenta de sucesso.

O que justifica o desenvolvimento desse assunto é de que as organizações públicas não estão estagnadas no tempo e, que nesse mundo globalizado, diante das informações que nos são joradas diariamente, existe uma necessidade incessante de busca por investimentos não apenas tecnológicos, mas principalmente, de investimentos direcionados à área da gestão humana.

Esses investimentos devem pautar a valorização das pessoas dentro das organizações, incentivos ao desenvolvimento de seus potenciais e de sua participação ativa como servidor, ou seja, que haja motivação que determine um maior comprometimento individual, de liderança e do trabalho em equipe.

Agindo assim, os servidores alcançarão a qualidade da prestação de serviço, o sucesso da organização e no caso do fórum de justiça de Mafra, a excelência na prestação jurisdicional através de servidores integrados no mesmo objetivo, e que estejam motivados a realizar suas tarefas com dedicação.

Este trabalho apresentou considerável relevância para a autora, dando a ela a oportunidade de confrontar todas as teorias e conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de Gestão Pública comparando-os com a atual realidade motivacional dos servidores no fórum de justiça de Mafra.

Para a instituição envolvida na pesquisa, o estudo da situação motivacional de seus servidores, tornar-se-á importante na medida em que os resultados obtidos

na pesquisa forem repassados ao Diretor e ao Secretário do Foro da Comarca de Mafra.

Acredita-se que após a conclusão dos estudos, os dados coletados revelarão a atual situação motivacional dos servidores e servirá como base para que, junto ao Tribunal de Justiça do Estado, o fórum de Mafra possa procurar soluções que despertem a motivação de seus servidores, e caso concordem, possam utilizar-se daquelas ora sugeridas neste trabalho.

Além disso, os próprios servidores serão beneficiados com a implantação de um programa interno motivacional que vise alterar a atual realidade, pois muitos redescobrirão que dentro de si existem sonhos e objetivos adormecidos que ainda podem ser alcançados.

Em contrapartida, a sociedade mafrense se beneficiará com este estudo, uma vez que seus habitantes possuem grande anseio de ver uma 'justiça' igualitária e justa, que seja prestada com celeridade e eficiência a quem dela necessite.

## 1.4 OBJETIVOS

O termo objetivo diz respeito a um fim que se quer atingir, sendo dividido em: geral, compreendendo a definição de modo amplo do que se pretende alcançar com a pesquisa, e, específicos que definem os aspectos a serem utilizados para o alcance do objetivo geral.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Verificar a atual situação motivacional dos servidores do fórum de justiça da Comarca de Mafra, Santa Catarina.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar busca de referencial teórico sobre o tema;
- ✓ Comparar a motivação dos servidores em relação à atribuição dos cargos que ocupam;
- ✓ Diagnosticar possíveis aspectos que estimulam a motivação dos funcionários;
- ✓ Propor um programa motivacional eficaz para melhorar o desempenho e a satisfação dos servidores do fórum de justiça da Comarca de Mafra.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O QUE É MOTIVAÇÃO E COMO ELA OCORRE

Embora a motivação seja uma expressão de difícil aplicabilidade na prática, as organizações precisam manter seus funcionários motivados a realizar o trabalho, seja em equipe ou individualmente.

Além de dominar uma mudança no quadro caótico em que se encontram as organizações públicas no Brasil, é de extrema importância que o gestor público consiga manter seus servidores motivados, e isso, tem sido um grande desafio para os administradores, seja em empresas particulares, seja nas organizações estatais.

Essa dificuldade em manter a motivação nas pessoas acontece devido às diferentes formas de se motivar um indivíduo.

Como bem assevera Vecchio (2008, p. 72) “é difícil determinar exatamente como incentivar as pessoas, porque a motivação em si é um fenômeno muito complexo”.

O autor acredita que o mesmo motivo pode determinar comportamentos diferentes nas pessoas, ao mesmo tempo em que diferentes motivos podem levar a um comportamento muito parecido entre elas.

Para Dubrin (2003, p. 110) a “motivação (num ambiente de trabalho) é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”.

Já para Robbins (2007, p. 132) a motivação é vista “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”, ou seja, é o esforço que a pessoa despende para atingir um determinado objetivo.

Um conceito mais científico pode ser revelado por Soto (2005, p. 118), que diz que a motivação desperta ações físicas e psíquicas no indivíduo, as quais contribuem para que as atitudes sejam voltadas ao desempenho positivo de suas ações:

A pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada. (SOTO, 2005, p. 118).

Mas apesar de várias serem as definições para motivação e diferentes sejam os entendimentos, os autores acreditam que é possível sim, motivar pessoas.

De acordo com Gil (2006, p. 202) “o comportamento humano é sempre motivado pelo desejo de atingir algum objetivo”, entretanto, afirma o autor que nem sempre esses objetivos são claros para o indivíduo devido ao fato de que grande parte da motivação humana encontra-se abaixo do nível do consciente.

No mesmo sentido Soto (2005, p. 133) diz que “os motivos são ocultos, não se vêem, só se vê o que a pessoa faz”, e acrescenta explicando que “os motivos só podem ser deduzidos, em parte, a partir das mudanças observadas no comportamento”.

A unidade básica do comportamento são “as atividades” que sempre estão sendo desenvolvidas pelas pessoas. Logo, a motivação depende da força de seus motivos ou necessidades e a qual for mais forte no momento, conduzirá a atividade.

À medida que os motivos vão sendo realizados, eles tendem a perder forças dando lugar a outras necessidades mais importantes. Assim, quando os objetivos são substituídos e não se consegue alcançar resultados positivos, a tendência no comportamento das pessoas é de frustração, e com isso, vários comportamentos irracionais são desencadeados.

Gil (2006) explana que as defesas mais comuns são a agressão, o deslocamento, a racionalização, a regressão, a fixação e a fuga.

Contudo, reconhecer pessoas motivadas ou não é o primeiro passo para identificar o grau de motivação de um grupo de funcionários, e com isso, conseguir lidar com os problemas que se apresentam diante de cada um deles.

## 2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

### 2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Uma das teorias mais conhecidas sobre motivação humana, a teoria da hierarquia das necessidades foi proposta pelo psicólogo Abraham Maslow (1908-1970), em meados da década de 40 e 50, e contou com o respaldo dos professores Max Wertheimer, Margaret Mead e Erich Fromm, para a compreensão do comportamento humano.

“Apesar de uma teoria empírica e sem base científica relevante, a teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores devido à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão” (CHIAVENATO, 1999, p. 595).

A teoria de Maslow, de acordo com Gil (2008, p. 206) “é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”, ou seja, não adianta o funcionário receber um salário alto e que atenda suas necessidades pessoais, se ele não tem um bom relacionamento com a equipe de trabalho.

Maslow (*apud* DUBRIN, 2003, p. 111), “organiza as necessidades humanas em um modelo piramidal com as necessidades psicológicas básicas na base da pirâmide e necessidades de auto-realização no topo”, conforme representado abaixo, na Figura 1:



Figura 1: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Robbins, 2007, p. 133.

Nas palavras de Maslow (ROBBINS, 2007, p. 133) “dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades”. São elas:

1. *Fisiológicas*: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo. 2. *Segurança*: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. 3. *Social*: incluiu afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo. 4. *Estima*: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. 5. *Auto-realização*: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance de seu próprio potencial e autodesenvolvimento. (ROBBINS, 2007, p. 133)

De acordo com Maslow (*apud* MAXIMIANO, 2000), são válidas as seguintes premissas apresentadas no Quadro 1:

As necessidades básicas são as primeiras a se manifestar no ser humano, e são as primeiras que eles procuram satisfazê-las, antes de partir para uma mais elevada;
Uma necessidade precisa ser atendida antes da próxima, ou seja, antes que a outra necessidade se manifeste no ser humano;
Uma vez que a necessidade é atendida, a motivação empregada nela tende a perder força, e o ser humano passa a ser motivado pela necessidade seguinte;
Quanto mais necessidades o ser humano atinge, mais saudável ele é; e,
O comportamento irresponsável do ser humano, é sintoma da privação das necessidades sociais e de estima.

Quadro 1: Premissas de Maslow  
Fonte: Maximiano, 2000.

Do ponto de vista da motivação, Robbins (2007, p. 133) descreve que “essa teoria sugere que, embora praticamente nenhuma necessidade jamais seja satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita exige a motivação”.

### 2.2.2 Teoria X e Y de McGregor

O psicólogo Douglas McGregor classificou dois estilos diferentes de administrar e dirigir seus subordinados para alcançar melhores resultados, e a eles, deu o nome de Teoria X e Teoria Y.

Segundo Lacombe (2006), a teoria X de McGregor é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõe forte dependência dos subordinados em relação às chefias.

Esta teoria acredita que o ser humano tem aversão ao trabalho, e por isso, precisa ser coagido, controlado e ameaçado com punições, para que se esforce e produza mais.

De acordo com McGregor (*apud* Robbins, 2007, p. 134), “a teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos; a Teoria Y, de que as necessidades de nível mais alto são as dominantes” e que para aumentar a motivação dos funcionários é preciso adotar processos decisórios participativos, lançar tarefas desafiadoras e que depreendam bastante responsabilidade e bom relacionamento com o grupo.

### 2.2.3 Teoria de dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores, teoria bifatorial ou apenas teoria de dois como é conhecida, foi uma teoria elaborada e desenvolvida por Frederick Irving Herzberg (1923-2000), um dos psicólogos mais influentes na área de gestão empresarial.

Herzberg tomou por base inicialmente, em um exame dos eventos na vida de engenheiros e contadores, pela descrição dos momentos e condições boas e ruins que os mesmos passaram em relação aos seus trabalhos. A partir desses estudos, concluiu que existem dois fatores que influenciam o comportamento humano dentro de uma empresa: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos ou extrínsecos “referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente” (GIL, 2008, p. 206) tais como: salários e benefícios, que compreendem os prêmios, bônus, plano de assistência médica e outros itens que incrementam o salário; as condições de trabalho, que envolvem as características do ambiente de trabalho; a política da empresa, que se refere às normas e regras formais e informais; o *status*, que é identificado por itens como o relacionamento com os outros, autoridade e natureza do cargo; a segurança no trabalho, que se refere às condições físicas de segurança e a confiança que o



colaborador tem em relação a sua permanência na empresa e a supervisão, que envolve o grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa (GIL, 2008, p. 206).

Os fatores motivacionais, por sua vez, associam-se aos fatores intrínsecos, onde há a presença da satisfação com o trabalho.

Ainda de acordo com Herzberg, “é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões” (*apud* MAXIMIANO, 2004, p. 294), tais como: responsabilidade, que envolve o sentimento de responsabilidade pelo trabalho que o colaborador executa; reconhecimento, onde o colaborador é reconhecido pela capacidade de trabalho e desempenho na tarefa que realiza; desafios, que envolve a disposição para realizar tarefas mais difíceis; realização, que é a percepção do colaborador de que o trabalho está adequado às expectativas; e o crescimento, onde o colaborador obtém a sensação de estar alcançando ou ter alcançado os objetivos relacionados às tarefas (GIL, 2008, p. 206-7).

Nas palavras de DUBRIN (2003, p. 112-114) “um dos conjuntos, motivadores ou satisfatores, pode motivar e satisfazer os funcionários. O outro conjunto, fatores de higiene ou dissatisfatores, podem apenas evitar a insatisfação”, o que quer dizer que a motivação pelo trabalho é diferente de satisfação no ambiente de trabalho. Os fatores que influenciam a satisfação estão ligados a própria tarefa, já os causadores de insatisfação estão relacionados aos fatores ambientais.

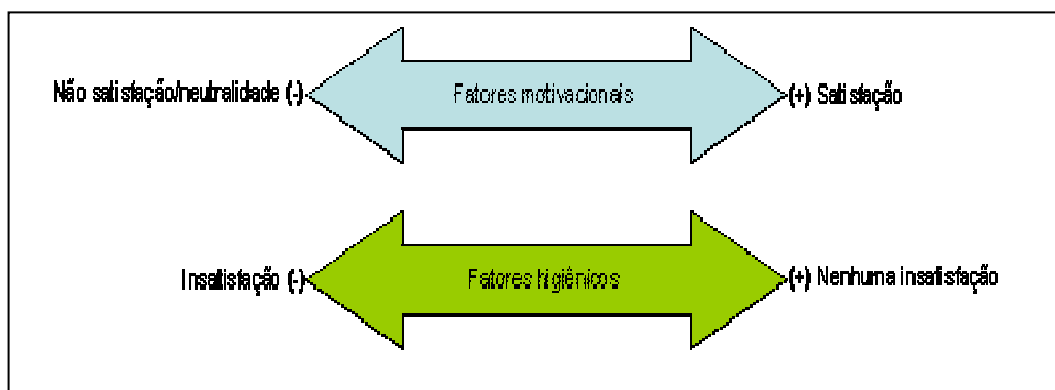


Figura 2 - A teoria dos dois fatores de Herzberg  
Fonte: Chiavenato (2000, p. 88).

Conforme a Figura 2, no dizer de Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 2000, p. 88), “o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma

satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”, ou seja, não adianta procurar eliminar apenas os fatores que causam a insatisfação do profissional, pois isso conseguirá motivar os colaboradores necessariamente.

De acordo com Herzberg (*apud* LACOMBE, HEIBORN, 2008, p. 333) “o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais”, por isso, as empresas devem aumentar ao máximo esses fatores, pois são estes os responsáveis pela melhoria dos resultados, e os fatores higiênicos devem ser administrados da melhor forma, para que não fique abaixo das perspectivas dos colaboradores, mantendo assim, um ambiente de trabalho agradável.

#### 2.2.4 Teoria de ERC de Alderfer

Baseada em modelos anteriores de necessidades, principalmente na teoria de Maslow, Clayton Alderfer trabalhou as teorias das necessidades numa tentativa de melhorar as deficiências até então estudadas.

A hierarquia das necessidades de Maslow foi revisada e chamada de teoria ERG, que em inglês definem existência, relacionamento e crescimento (ERG = Existence, Relatedness and Growth).

Se as necessidades de existência são os desejos de bem-estar material e físico, se satisfazem mediante a disposição de alimentos, água, ar, abrigo, condições de trabalho, salário, prestações, etc. As necessidades de relação são os desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outros indivíduos, como família, amigos, supervisores, subordinados e companheiros de trabalho. As necessidades de crescimento são os desejos de ser criativo, fazer contribuições úteis e produtivas e dispor de oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Os três níveis propostos por Alderfer dispõem as necessidades humanas representadas em uma pirâmide, de forma que as pessoas podem mover-se de frente para trás, de uma categoria de necessidade para a outra, e que a não-satisfação em uma das categorias, pode afetar as necessidades em outra.

Nas palavras de Robbins (2007, p. 136):

O grupo da *existência* se refere aos nossos requisitos materiais básicos. Ele incluiu aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo se refere às nossas necessidades de *relacionamento* – o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. Finalmente, Alderfer identifica as necessidades de *crescimento* – um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de auto-realização.

E embora as teorias de Maslow, Herzberg e Aldefer sejam diferentes, elas apresentam semelhanças claras no que diz respeito às necessidades humanas.

Entretanto, Maslow e Aldefer focam as necessidades internas do empregado, ao passo em que Herzberg se concentra em diferenciar as condições do cargo que podem ser fomentadas para a satisfação das necessidades.

Em resumo, a teoria ERG argumenta que estando as necessidades de nível mais baixo satisfeitas, urge um desejo de satisfazer àquelas de nível superior, e que múltiplas necessidades podem motivar conjuntamente, mas que a frustração em não satisfazer uma necessidade de nível alto, pode resultar na regressão a uma de nível mais baixo.

## 2.2.5 Teoria das necessidades de McClelland

A teoria das necessidades, de McClelland enfoca três necessidades: realização, poder e associação e são definidas da seguinte maneira:

Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.

Necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente.

Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. (ROBBINS, 2007, p. 138)

Os estudos de McClelland revelaram que a origem da motivação humana está nos elementos da cultura que elas cresceram.

Alguns autores dizem que o conhecimento das forças motivacionais permite que os administradores compreendam as atitudes de cada empregado, adaptando-as modificações necessárias dentro das organizações.

O modelo de necessidades adquiridas, como define Soto (2005, p. 149), ocorre de maneira que “a motivação de resultados é o desejo de ter êxito segundo normas de excelência ou durante situações competitivas”.

Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Elas têm desejo de fazer melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito no passado. Essa compulsão é a necessidade de realização.

A necessidade de poder é o desejo de impactar, de ter influencia e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm essa necessidade em alta gostam de estar “no comando”, buscam influencia sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz. (...)

A terceira necessidade identificada por McClelland é a de associação. Pessoas orientadas pela necessidade de associação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua. (ROBBINS, 2007, p. 138-139)

Em sua pesquisa sobre realização, McClelland descobriu que os grandes realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas.

#### 2.6.6 Teoria do reforço de Skinner

A teoria do reforço teve sua origem em estudos de condicionamento realizado em animais, projeto desenvolvido por Burrhus Frederic Skinner, que só teve reconhecimento prático anos depois, quando se percebeu a contribuição desta teoria aos problemas motivacionais dos funcionários.

Skinner (DUBRIN, 2005, 121) “elimina a ênfase de compreensão de quais necessidades a pessoa precisa satisfazer”, e ao invés disso, sugere que o gerente deva ir à procura de recompensas que estimulem certos comportamentos, e punições, que repreendam outros comportamentos.

Agindo desse modo, as pessoas são condicionadas a repetir os comportamentos que lhes trazem resultados prazerosos e aprender a evitar os comportamentos que levam a resultados desagradáveis.

A teoria do reforço ignora as condições internas do indivíduo e se concentra apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer. Como não leva em conta aquilo que dá origem ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria sobre motivação. Mas fornece poderosos meios para analisar aquilo que controla o comportamento e, por isso, é sempre considerada nas discussões sobre motivação. (ROBBINS, 2007, p. 143).

Em suma, “a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que, sabe-se, têm impacto sobre o comportamento”. (ROBBINS, 2007, p. 143).

#### 2.2.7 Teoria da equidade de Adams

Segundo Dubrins (2005, p. 125), a teoria da equidade de Stacy Adams sustenta que “a satisfação do empregado e a motivação dependem de quão justamente os empregados acreditam que são tratados em comparação a seus pares. Adams destacou quatro partes principais da teoria, a saber:

1. *Pessoa*: é a pessoa que percebe a si mesma em comparação com outros;
2. *Outro*: trata o indivíduo comparado pela pessoa;
3. *Subsídios*: são recursos ou coisas ou coisas de valor que as pessoas trazem para o trabalho, podem ser: educação, inteligência, experiência, saúde, etc;
4. *Recompensas*: todos os benefícios que as pessoas obtêm do trabalho.

As comparações estudadas por Adams são de dois tipos: na primeira delas, as pessoas levam em conta seus próprios recursos em relação aos resultados obtidos e na segunda, avaliam o que os outros estão auferindo para o mesmo recurso.

Dessa forma, a equidade só existe quando um indivíduo percebe que sua relação resultado *versus* recurso é igual à de outras pessoas, caso contrário, considera-a iníqua.

Os funcionários fazem comparações entre seus trabalhos – as entradas (ou seja, esforço, experiência, educação, competência) e os resultados (isto é, remuneração, aumentos, reconhecimento) – e os dos outros. Percebemos o que recebemos do trabalho (resultados) em relação ao que damos a ele (entradas) e comparamos nossa relação entre os resultados-entradas com a relação entre resultados-entradas de outros funcionários relevantes. (...) Quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade. (...) Quando percebemos que as relações são desiguais, experimentamos uma tensão de equidade. Quando vemos a nós mesmos como injustiçados, a tensão cria o sentimento de raiva; quando nos vemos com excesso de recompensas, a tensão cria o sentimento de culpa. J. Stacy Adams sugere que esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora (ROBBINS, 2007, p. 145-146).

O interessante nisso tudo, é que, diferentemente do que a maioria das pessoas imagina, *as injustiças criadas pelo superpagamento não parecem ter um impacto significativo sobre o comportamento na maioria das situações* (ROBBINS, 2007, p. 147), ou seja, os funcionários buscam a equidade em outras recompensas que a organização oferece e não apenas na remuneração que recebem, pelo contrário, a injustiça detectada pela maioria deles é determinada pelas recompensas a eles conferidas, e isso sim, de forma direta, interfere em suas motivações.

## 2.2.8 Teoria da expectativa de Vroom

A teoria da expectativa criada por Victor Vroom busca explicar como as recompensas podem determinar certos comportamentos. Segundo a teoria, o quadro inicial da motivação das pessoas seria aquele em que ela poderia escolher entre fazer A, B ou C. Segundo Vroom, a motivação da pessoa para escolher uma das alternativas dependeria de três fatores: valência, instrumentalidade e expectativa.

Expectativa é a estimativa subjetiva da pessoa sobre a probabilidade de que um determinado nível de desempenho ocorrerá. (...)

A instrumentalidade é a estimativa do indivíduo da probabilidade de que o desempenho levará a um determinado resultado. (...)  
A valência refere-se ao valor que a pessoa dá a determinado resultado (DUBRIN, 2003, p. 123).

Desse modo, para que uma pessoa esteja motivada a fazer alguma coisa é preciso que ela, simultaneamente: a) atribua valor à compensação advinda de fazer essa coisa, b) acredite que fazendo essa coisa ela receberá a compensação esperada, e, c) acredite que tem condições de fazer aquela coisa.

Nas palavras de DUBRIN (2003, p. 123), essa definição pode ser representada da seguinte forma:

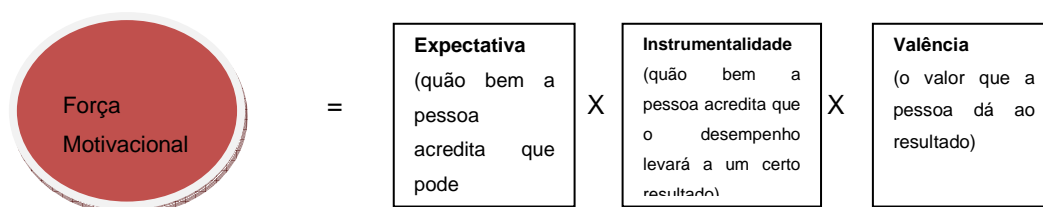


Figura 3: Uma visão básica da Teoria da Expectativa  
Fonte: DUBRIN, 2003, p. 123

ROBBINS (2007, p. 148) enfoca a teoria sob três relações:

1. *Relação esforço-desempenho*. A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
2. *Relação desempenho-recompensa*. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
3. *Relação recompensa-metas pessoais*. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Em resumo, a essência da teoria da expectativa compreende o foco que cada indivíduo atribui aos seus objetivos e as relações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e entre a recompensa e o alcance das metas pessoais.

Reconhecida como um modelo de incerteza, esta teoria constatou que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas e que o fato de compreendermos que necessidade uma pessoa deseja satisfazer não garante que ela irá aceitar o alto desempenho como o meio necessário para satisfazê-las.

## 2.3 CONCLUSÃO DA REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Foram abordadas e estudadas várias teorias sobre motivação humana. Contudo, devido à complexidade das características apresentadas por cada indivíduo, torna-se difícil escolher apenas uma medida descrita para descrever a motivação dos servidores de justiça na Comarca de Mafra, a uma porque a motivação é intrínseca, a duas, porque ela precisa ser estimulada por um conjunto de diferentes aspectos.

Com relação às teorias motivacionais abordadas é possível observar correlações em alguns conceitos e entendimentos apresentados, e que o ponto primordial de estímulo aos funcionários é a compreensão de suas necessidades, ponto-chave que se destaca na teoria das necessidades humanas descrita por Abraham Maslow, Clayton Alderfer (teoria ERC) e a teoria das necessidades adquiridas de David McClelland.

Nesse íterim foi possível distinguir elementos motivacionais intrínsecos e extrínsecos, conforme descrito na teoria dos dois fatores de Herzberg, elementos estes que influenciam no comportamento das pessoas.

Atualmente, todas as organizações, incluindo as públicas, procurar aperfeiçoar a prestação de serviços, e para isso, buscam meios de renovar conceitos e técnicas que contribuam com o seu crescimento e com isso sejam capazes de alcançar o sucesso e a satisfação do seu público alvo.

Desta maneira, a preocupação com a qualidade do serviço interno é uma constante que reflete diretamente na satisfação, motivação, envolvimento e comprometimento dos servidores, que são os responsáveis pela qualidade e eficiência do serviço prestado à comunidade.

Destarte, apesar da complexidade de estimular e manter um funcionário motivado, sem dúvidas ela, a motivação, é a grande força que impulsiona o trabalho para o sucesso, uma vez que, pessoas motivadas proporcionam melhores resultados e direcionam grandes esforços para atingir as metas que a instituição se propõem a alcançar, além de permitir ao servidor que obtenha sucesso em seus próprios objetivos.



### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Todo trabalho científico necessita de uma metodologia bem definida, o que quer dizer que deve haver uma descrição minuciosa e detalhada de todas as ações que serão desenvolvidas durante a elaboração do mesmo.

Para Gil (2002, p. 24) pode-se definir pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Neste trabalho foram desenvolvidas as etapas a seguir descritas.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho foi desenvolvido através de pesquisas de natureza qualitativa exploratória e quantitativa descritiva.

Para Malhota (2004, p. 153), a pesquisa qualitativa “proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas”, sendo um método de pesquisa não estruturada e exploratória.

Salienta o autor que a pesquisa qualitativa exploratória é significativa em situações em que o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa.

Sobre a pesquisa quantitativa, Malhota (2004), salienta que este tipo de pesquisa procura quantificar os dados e aplicá-los sobre forma de análises estatísticas, utilizando-se de grandes números de casos representativos, caracterizando-se por ser estruturada.

Na visão do autor a pesquisa quantitativa descritiva tem como objetivo principal a descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado.

Gil (1996, p. 46), diz que “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

### 3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Na pesquisa qualitativa exploratória foi cumprido o primeiro objetivo específico, onde, realizaram-se pesquisas bibliográficas, visando desenvolver fundamentação teórica sobre o tema, baseando-se principalmente nos livros disponíveis no acervo da Biblioteca Conselheiro Mafra, do Pólo da UFPR em Rio Negro e acervo pessoal da autora.

Segundo Gil (1996, p. 48), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”, e boa parte de estudos exploratórios pode ser definida como pesquisa bibliográfica.

### 3.1.2 Pesquisa Documental

Também na pesquisa qualitativa exploratória foi possível realizar o levantamento dos dados dos servidores do fórum de justiça de Mafra e coletar a dados que descrevessem o histórico da organização pública diagnosticada.

Para isso, realizou-se pesquisa documental junto à administração do foro visando apurar tais informações.

Para Gil (1996), a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, todavia, a diferença entre elas está na natureza das fontes. O autor transcreve que a pesquisa documental utiliza-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

### 3.1.3 Pesquisa de Campo

Com a pesquisa quantitativa descritiva e qualitativa exploratória foram identificados os aspectos que influenciam a motivação dos servidores efetivos do fórum de justiça da Comarca de Mafra, correspondendo ao cumprimento do segundo

e terceiro objetivo específico, bem como o objetivo geral. Tal identificação foi possível através da pesquisa de campo com a aplicação de um questionário elaborado com perguntas mistas que foram respondidas pelos servidores.

Ainda, com os dados coletados por meio do questionário (pesquisa de campo) foi possível desenvolver um programa motivacional eficaz que possa melhorar o desempenho e a satisfação dos servidores efetivos do fórum de Mafra, cumprindo por fim, o quarto e último objetivo específico.

Gil (1996) comenta que a pesquisa de campo procede à observância de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

### 3.2 DELIMITAÇÃO

A pesquisa delimitou-se no fórum de justiça da Comarca de Mafra, Santa Catarina, aborda-se o contexto cultural da instituição, bem como o perfil dos servidores envolvidos no estudo.

Considerando o fato de que as organizações estão inseridas num ambiente repleto de mudanças, torna-se necessário a análise dos aspectos que compõe este ambiente, monitorando-os e adaptando-se à essas influências nos negócios.

### 3.3 POPULAÇÃO

Em razão das diferentes formas de vínculo laboral com a organização pública, entre eles: efetivos, terceirizados, bolsistas, funcionários cedidos pela Prefeitura e cargos em comissão, focalizaram-se os estudos somente aos servidores efetivos, ou seja, servidores aprovados em concurso e que atualmente desempenham suas funções no fórum de justiça de Mafra.

Contudo, por tratar-se de uma pesquisa envolvendo vários tipos de servidores, optou-se por desenvolver os estudos apenas com os servidores efetivos.

População é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, conformando o universo para o propósito do problema de pesquisa [...]. Censo é a enumeração, completa dos elementos de uma população de objetos de estudo. (MALHOTRA, 2004, p. 301).

Logo, o universo populacional deste trabalho correspondeu a 38 servidores efetivos, onde a aplicação dos questionários foi realizada por censo, ou seja, utilizando todos os colaboradores.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário com 20 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta (Apêndice A, p. 96), as mesmas foram respondidas por 37 colaboradores (apenas 1 servidor se recusou a preencher o questionário) objetivando identificar como está sua motivação e quais os possíveis aspectos presentes no ambiente de trabalho que interferem ou afetam tal sentimento.

Gil (1996) explana que o questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo entrevistado, constituindo o meio mais rápido e barato de obtenção de informações.

#### 3.4.1 Elaboração do Instrumento de Coleta

De acordo com Gil (1996, p. 91), “a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”, logo, as perguntas a serem incluídas necessitam relacionamento direto com o problema proposto.

Para tanto, a elaboração do questionário teve como base o estudo da fundamentação teórica do presente projeto, especificadamente nas teorias da motivação proposta por McGregor, Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland, Vroom, Skinner e Adams.

As perguntas de 01 a 03 foram elaboradas com intuito de analisar o perfil básico dos colaboradores, já as questões de 04 foi proposta para relacionar o cargo que o servidor ocupa na instituição.

A questão 05 teve como objetivo verificar a quanto tempo o servidor exerce suas funções na Comarca de Mafra, e conseqüentemente se o mesmo gosta ou não do que faz, pergunta abordada na questão 06.

Em seguida, a questão 07 visou verificar a média salarial dos pesquisados. O delineamento dos valores propostos é justificado nas hipóteses: que, para a alternativa primeira o valor R\$ 1.635,00 até R\$ 3.2070,00 representa a renda percebida pelos servidores admitidos o cargo de Serviços Gerais; para a segunda alternativa os valores de R\$ 3.271,00 até R\$ 4.905,00, a renda está baseada no vencimento inicial oferecido para o cargo de Técnico Judiciário Auxiliar, cargo de nível médio; para a terceira alternativa os valores representam a média salarial de um Oficial de Justiça em início de carreira, ou seja, R\$ 4.906,00 a R\$ 6.540,00; na quarta alternativa mensuraram-se os rendimentos percebidos pelos servidores detentores do cargo de Analista Jurídico ou Analista Administrativo em início de carreira; as alternativas cinco e seis compreendem a remuneração acrescida de benefícios e acréscimos decorrentes dos anos de efetividade no cargo de Oficial de Justiça e Analista com ou sem função de chefia, ou para o cargo de Técnico Judiciário que possua tempo de serviço e desempenho de função de Chefe de Cartório ou Assistente do Magistrado, podendo variar entre R\$ 8.176,00 até R\$ 9.810,00 ou R\$ 9.811,00 até R\$ 11.445,00; e por fim, a última alternativa corresponde ao vencimento dos Juízes Substitutos e Juízes de Direito.

Os questionamentos propostos nas questões de 08 a 19 foram destinados para o levantamento da atual situação motivacional dos colaboradores dentro da instituição, sendo o foco do presente trabalho.

Os quadros da questão 20 estão fundamentados na teoria dos dois fatores de Herzberg, e, as alternativas constantes nestas questões correspondem aos fatores higiênicos e motivacionais propostos pelo autor desta teoria. O objetivo principal é

verificar como está a concepção destes aspectos que influenciam a motivação humana, na visão dos servidores.

Para que o preenchimento dos quadros fosse feito de forma adequada, optou-se pela utilização de escala equilibrada contendo 04 pontos. Segundo o autor McDaniel e Gates (2004, p. 309), uma “escala equilibrada tem o mesmo número de categorias positivas e negativas”, assim, o pesquisado irá fazer um julgamento subjetivo acerca das alternativas.

Logo, por proporcionar dados precisos, a escala adotada foi a seguinte: o número 1 corresponde à opção “péssimo”, 2 corresponde à opção “ruim”, 3 corresponde à opção “bom”, e, por fim, o número 4 corresponde à opção “ótimo”.

#### 3.4.2 Coleta de Dados

Os questionários foram entregues pela pós-graduanda aos servidores efetivos e respondidos nas dependências do fórum de justiça, logo após, entregues à pesquisadora. Esta atividade foi desenvolvida no período entre os dias 14 de setembro a 17 de outubro de 2011.

#### 3.4.3 Tabulação e Análise dos Dados

A tabulação segundo Gil (1999, p. 171), consiste no “processo de agrupar e contar os casos que estão nas variáveis categorias de análise”, e, para Mattar (2001, p. 192), o objetivo principal das análises é “permitir ao pesquisador o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados”.

Mediante o exposto, tais procedimentos foram realizados pela pesquisadora, todavia, após a obtenção dos dados através do instrumento de coleta (questionário), utilizou-se as planilhas do Microsoft Excel para a devida tabulação e análise, visando organizar as informações prestadas, utilizando os recursos como: índices, cálculos estatísticos, tabelas, quadros e gráficos demonstrando os resultados da pesquisa.

### 3.5 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE UM PROGRAMA MOTIVACIONAL AO DIRETOR E AO SECRETÁRIO DO FORO

Com relação ao cumprimento do quarto objetivo, ou seja, propor um programa motivacional eficaz para melhorar o desempenho e a satisfação dos servidores do fórum de justiça da Comarca de Mafra, Santa Catarina, este, só será possível após a conclusão do pré-projeto e conseqüentemente sua aprovação pela banca examinadora.

Tal objetivo específico desencadeia relevante importância à organização envolvida, pois se acredita que, os dados obtidos após a conclusão do pré-projeto, possibilitará ao Diretor e ao Secretário do Foro, a busca de recursos e união de esforços para implementar o programa motivacional proposto, sendo que, os resultados servirão como base para o entendimento da atual motivação dos servidores e possível desenvolvimento das ações e métodos apresentados para manter ou influenciar positivamente tal estado.

Ressalta-se que se agendou um horário com o Diretor e o Secretário do Foro de justiça da Comarca de Mafra visando apresentar em forma de relatório os resultados obtidos, porém, ressalta-se que este somente será realizado após a aprovação final deste pré-projeto.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A pesquisa de campo foi aplicada com 38 servidores efetivos que laboram no fórum de justiça da Comarca de Mafra, Santa Catarina. Através da aplicação do instrumento de coleta, foram obtidos dados, cujos resultados encontram-se descritos posteriormente na sequência das questões aplicadas no questionário.

### 4.1 SEXO

Trata-se de um dos temas de maiores discussões, divergências de opiniões e preconceito quanto à igualdade de desempenho profissional da mulher em relação ao homem. Nos dias atuais, o mercado de trabalho já se encontra bastante diversificado e independentemente do setor ou ramo de atividade das organizações, homens e mulheres têm conquistado e mantido o seu espaço no ambiente de trabalho com a mesma intensidade.

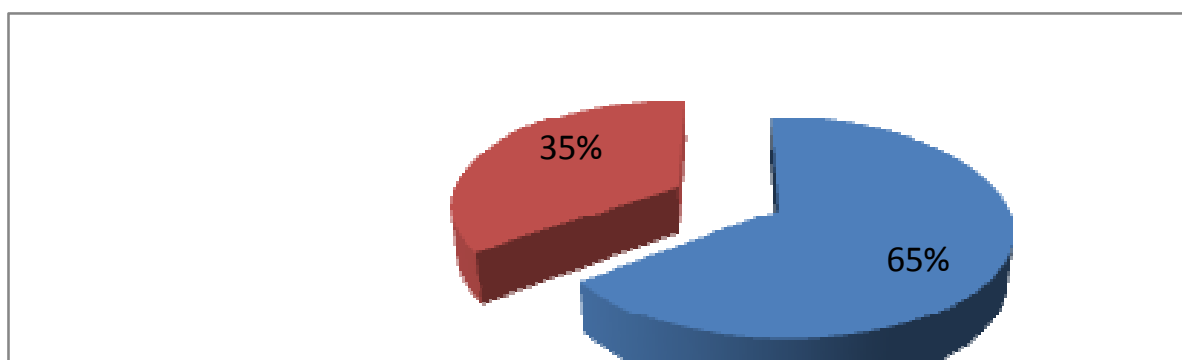


Gráfico 1 - Sexo  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

A primeira pergunta do instrumento de coleta foi destinada a levantar informação básica sobre a predominância dos sexos dos servidores efetivos no fórum de justiça de Mafra.

Graficamente demonstra-se que a predominância está no sexo feminino com participação de 65% em contrapartida ao sexo masculino que conta com 35%.



## 4.2 IDADE

Será que existe certa relação entre a idade e o desempenho do servidor? Obviamente que sim. As pessoas distinguem-se umas das outras pelos seus hábitos e costumes, pela cultura e estilos de pensamentos diferenciados, fatores estes que são influenciados conforme a idade de cada um, motivo pelo qual se optou por avaliar o aspecto relacionado à faixa etária dos servidores entrevistados.

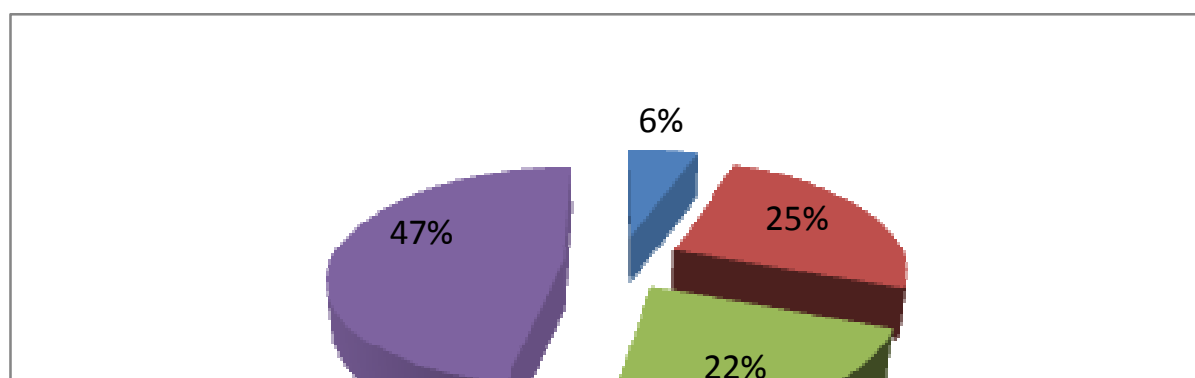


Gráfico 2 - Idade  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

O gráfico 2 demonstra uma grande concentração de colaboradores com idade acima de 42 anos representando 47% dos pesquisados. Em seguida, 25% estão 26 à 33 anos, e, 22% estão entre 34 à 41 anos. Os dados revelam que pessoas com idade entre 18 e 25 anos encontram-se em menor escala representando apenas 6% dos funcionários.

## 4.3 ESCOLARIDADE

Quanto aos resultados obtidos sobre a escolaridade, acredita-se que o conhecimento adquirido por meio dos estudos nos dias de hoje é a chave mestra para o sucesso, principalmente no que diz respeito aos concursos públicos em todo o país. As listas de aprovados confirmam aquilo que muito se comenta: é preciso estar muito bem preparado para conquistar uma vaga no emprego público, e isso requer dedicação e constante aperfeiçoamento naquilo que se está disposto a fazer.

Deste modo, a referida questão teve por objetivo identificar o grau de escolaridade dos servidores efetivos contribuindo para levantar o perfil básico deste seletto grupo.

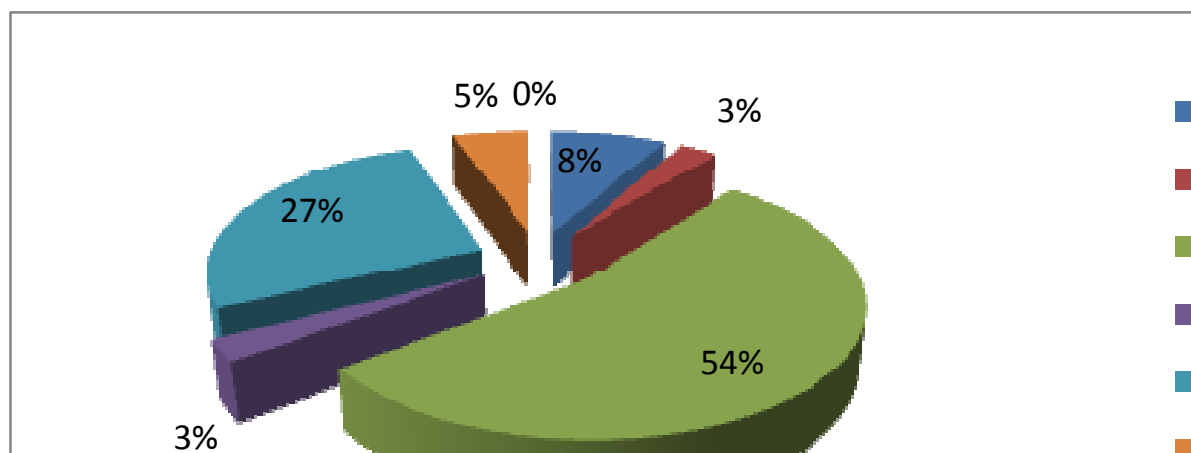


Gráfico 3 - Escolaridade  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Observa-se que 8% dos servidores possuem ensino médio completo. A pesquisa demonstra igualdade de 3% dos pesquisados que possuem ensino superior incompleto e ensino médio incompleto.

A concentração maior está entre os que possuem o ensino superior completo, totalizando 54%. O segundo maior percentual, ou seja, 27% referem-se aos que possuem especialização, e finalmente, 5% dos servidores concluíram especialização de Mestrado.

Não há, contudo, nenhum servidor que esteja cursando ou que possua título de doutor na organização, conforme pesquisa realizada.

#### 4.4 CARGO

O Quadro de Pessoal do fórum de Justiça da Comarca de Mafra é composto pelos seguintes cargos: Juiz de Direito, Analista Administrativo e Analista Jurídico, Oficial de Justiça, Técnico Judiciário e Serviços Gerais. E foi

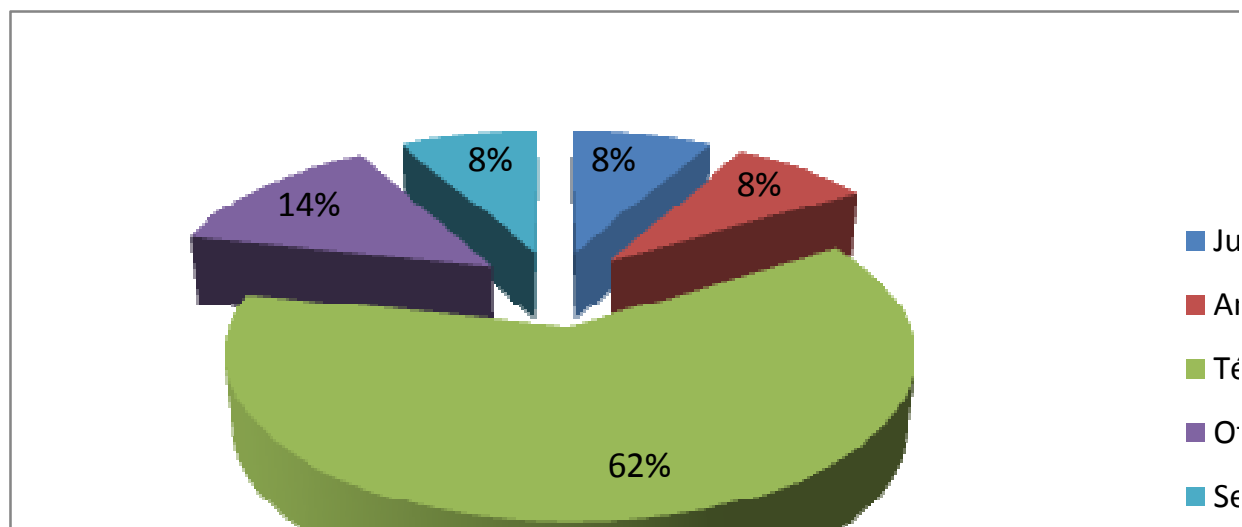


Gráfico 4 - Cargo  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Foi possível apurar que mais da metade dos servidores são Técnicos Judiciários (62%), cargo que exige o ensino médio completo como requisito de escolaridade, ao passo que 14% são Oficiais de Justiça, cargo com exigência de nível superior no curso de Direito.

Observa-se empate na percentagem de 8% entre Juízes de Direito, Analistas Jurídicos e/ou Administrativos e Serviços Gerais, sendo os dois primeiros cargos de nível superior e o último de nível fundamental.

#### 4.5 TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO

Pela análise do tempo de serviço em uma empresa ou instituição é possível verificar a rotatividade dos funcionários. Assim, uma alta rotatividade pode indicar a necessidade de melhorias a serem implantadas.

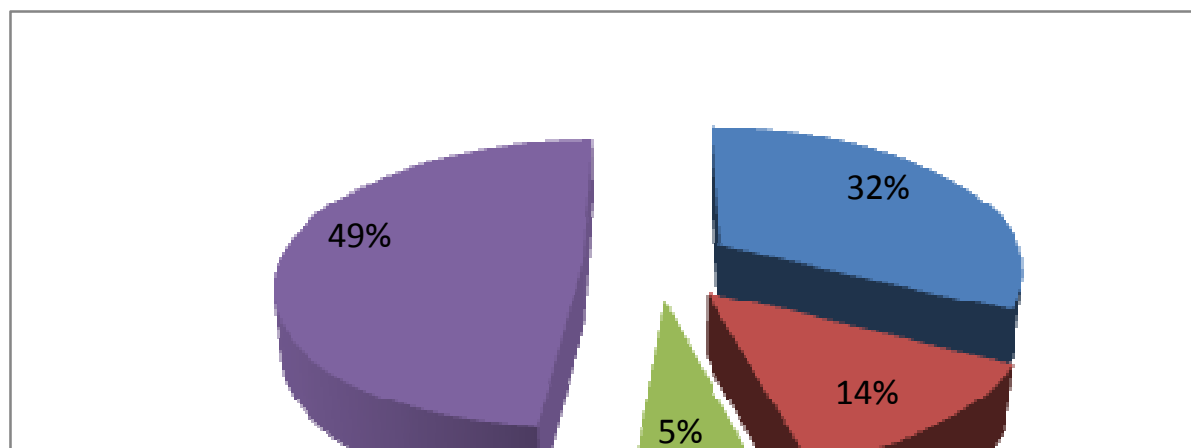


Gráfico 5 – Tempo de Serviço na Instituição  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

O fator “tempo de serviço” pode influenciar de forma direta ou indireta, na satisfação e na motivação dos servidores, pois existem vários aspectos que podem causar desinteresse do servidor em continuar trabalhando na organização.

Com relação a este aspecto, nota-se que 32% dos entrevistados estão a menos de 1 ano na instituição, 49% representando a maioria estão acima de 11 anos trabalhando no fórum de Mafra, 14% apresentam permanência entre 1 à 5 anos e apenas 5% possuem entre 6 à 10 anos de casa.

#### 4.6 GOSTA DO QUE FAZ

Quando se gosta do que faz há um maior interesse em desenvolver novas maneiras para aperfeiçoar e melhorar o que é feito. O gosto pela realização das atividades está dentro de cada um, porém, pode estar relacionado entre outros aspectos, como o tempo de trabalho na empresa e com a forma da realização das tarefas, por exemplo: rotina, falta de desafios, entre outros.

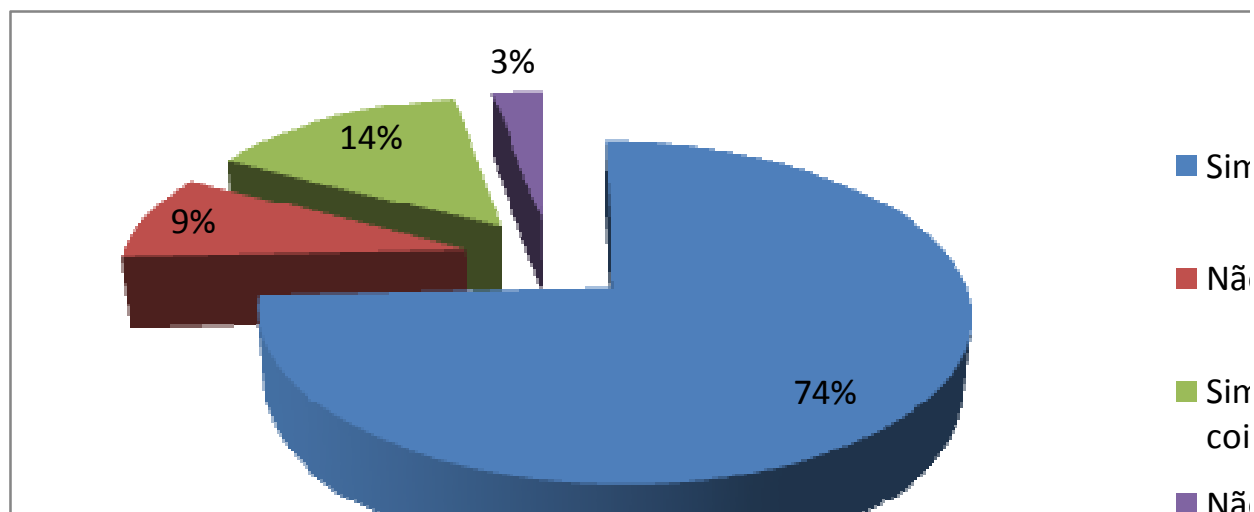


Gráfico 6 – Gosta do que faz  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Foi possível apurar que 74% dos entrevistados gostam do que fazem, porém, 14% deste percentual gostariam de desenvolver outras atividades, portanto, torna-se necessária atenção a este número, pois, há tendências destes colaboradores deixarem de prestar serviços à empresa, caso visualizem oportunidades melhores no mercado. Além disso, observa-se que 9% dos pesquisados não gostam do que fazem, sendo que 3% deste percentual, além de não gostarem, somente realizam seu trabalho por considerarem-no como uma necessidade.

#### 4.7 RENDA MENSAL APROXIMADA

A renda mensal é para muitos um importante fator motivacional. Conforme escreve Lamcobe (2006) ao sentir-se injustiçado em sua remuneração, o profissional fica desmotivado, pois, além de afetar o nível material, também afeta o bem estar das pessoas. Todavia, formulou-se uma questão para levantar informações sobre este fator.

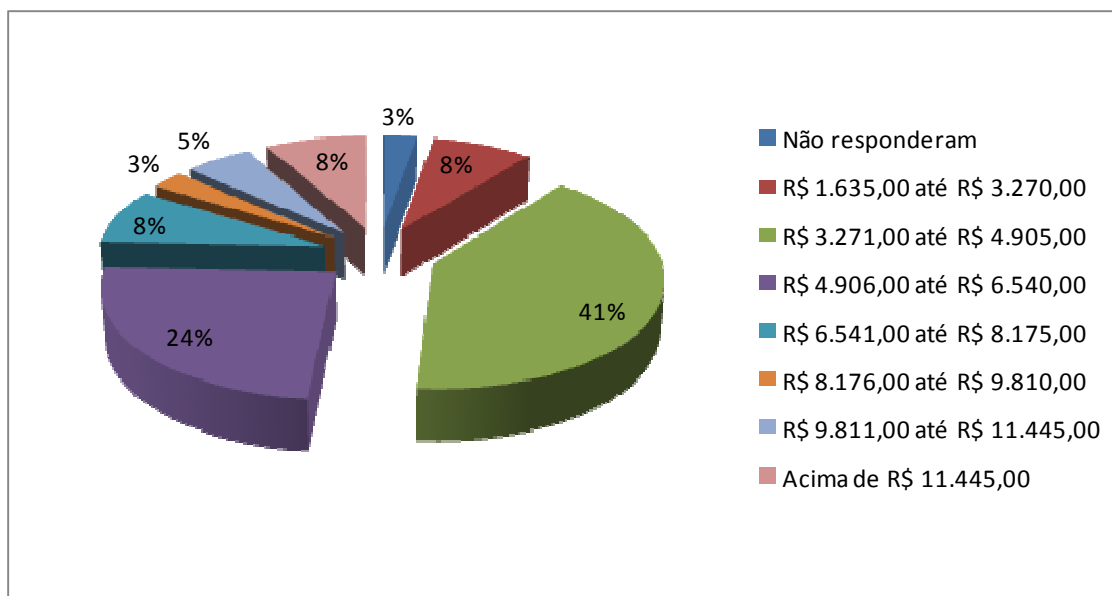


Gráfico 7 – Renda mensal aproximada  
 Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Mediante análise do gráfico 6, verifica-se que houve empate entre os servidores que percebem remuneração entre R\$ 1.635,00 até R\$ 3.270, R\$ R\$ 6.541,00 até R\$ 8.175,00 e entre a remuneração acima de R\$ 11.445,00, representando 8% de cada faixa salarial.

Os servidores que recebem entre R\$ 9.811,00 e R\$ 11.445,00 correspondem a 5% dos entrevistados. 3% preferiram não responder a esta questão e outros 3% escolheram a opção salarial entre R\$ 8.176,00 e R\$ 9.810,00.

A maior concentração de renda concentra-se entre a faixa de R\$ 3.271,00 até R\$ 4.905,00 (41%), seguida de 24% da remuneração entre R\$ 4.906,00 até R\$ 6.540,00.

#### 4.8 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO NA EMPRESA

As pessoas passam boa parte de suas vidas exercendo atividades dentro das organizações, da qual, dependem muitas vezes para se manterem financeiramente, suprimindo suas necessidades básicas. Todos possuem objetivos distintos, e muitos dependem das organizações onde trabalham para conseguirem alcançá-los, sendo

um instinto humano a busca por melhores ambientes para o crescimento pessoal e profissional.

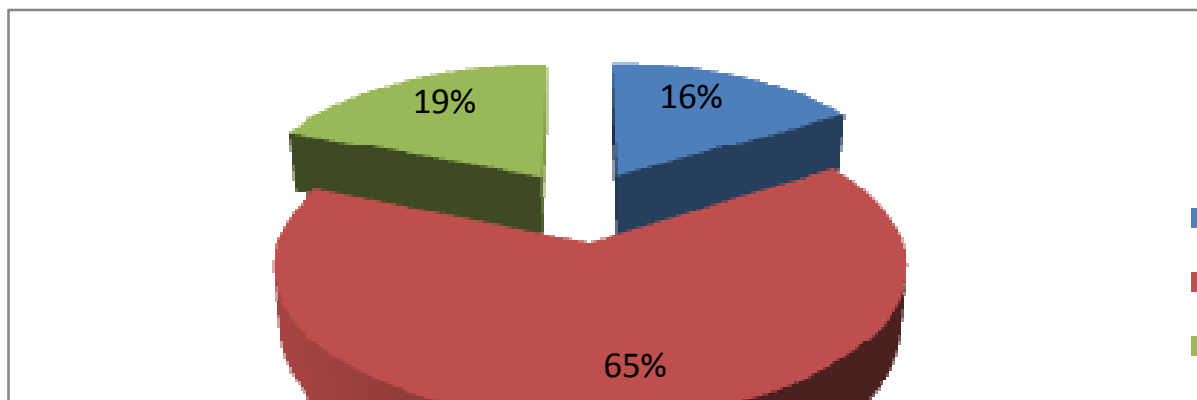


Gráfico 8 – Oportunidades de crescimento na instituição  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Esta questão levantou relevantes informações sobre as oportunidades de crescimento que os colaboradores visualizam dentro da entidade para qual prestam serviços. Demonstra-se que 16% visualizam muitas oportunidades, e, 65% deles, representando a maioria visualizam poucas. Dado o perfil da instituição envolvida, nota-se que por tratar-se de uma organização pública que não possui cargos secundários àqueles oferecidos no concurso público, pode estar contribuindo para que as pessoas vejam limitadas tais oportunidades.

Ao contrário, 19% dos servidores apontam a inexistência de oportunidades de crescimento. Isto pode indicar que o treinamento propiciado pela instituição aos servidores não está sendo adequado, ou até mesmo, que não há interesse por parte dela, em qualificar seus funcionários para exercerem cargos de confiança ou com maiores responsabilidades, alterando a atual situação vivenciada.

#### 4.9 O QUE INCENTIVA E ESTIMULA O DESEMPENHO

Atualmente, as organizações estão procurando cada vez mais entender as necessidades dos seus colaboradores para canalizar os esforços despendidos de cada um, no que diz respeito ao alcance dos objetivos organizacionais.

A individualidade das pessoas torna complexo o processo de identificação dessas necessidades, no entanto, considerou-se importante formular um questionamento para compreender o que incentiva e estimula o desempenho dos servidores.

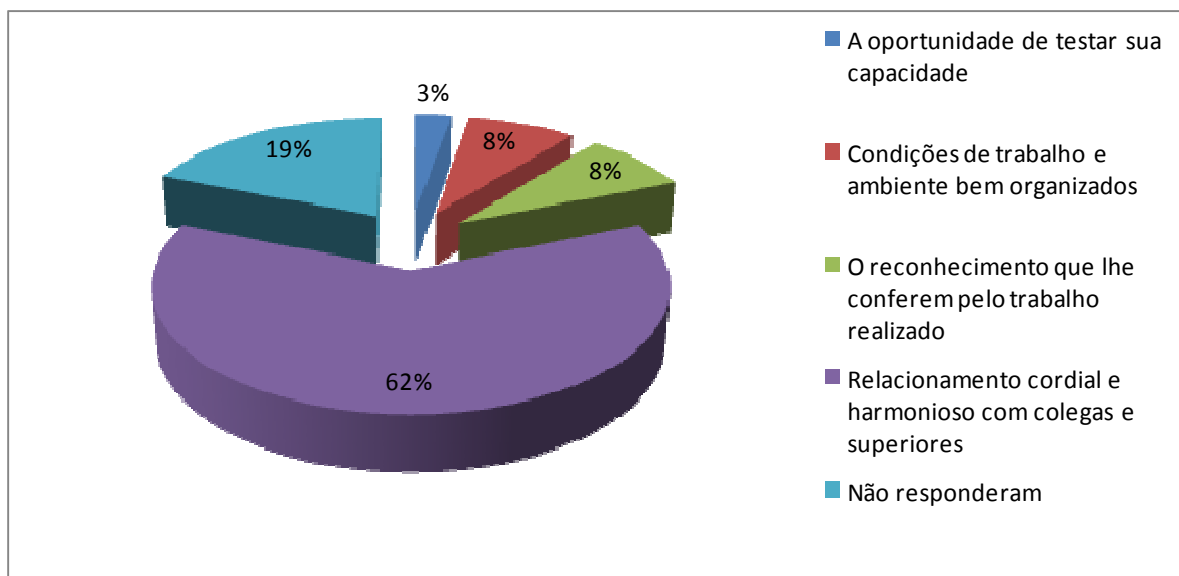


Gráfico 9 – O que incentiva e estima o desempenho  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Ao associar as alternativas de resposta com a “hierarquia das necessidades” proposta por Maslow, observa-se igualdade entre os pesquisadores em dois pontos, ou seja, 8% indicaram como resposta as condições de trabalho e ambiente bem organizado (necessidades fisiológicas), e outros 8% indicaram o reconhecimento que lhe conferem pelo trabalho realizado (necessidades de estima).

Todavia, a oportunidade de testar sua capacidade (necessidades de auto-realização) foi a opção de 3% dos colaboradores, enquanto o maior percentual corresponde a 62% concentrou-se entre as pessoas que indicaram como resposta o relacionamento cordial e harmonioso com colegas e superiores (necessidades sociais), ressaltando a importância do bom relacionamento entre os demais servidores no estímulo e incentivo do desempenho.

Uma percentagem de 19% dos pesquisados não responderam a esta questão.



#### 4.10 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DENTRO DA EMPRESA

Um ambiente propício de trabalho onde há um entrosamento e bom relacionamento entre todos, além de proporcionar um clima agradável, estimula a motivação das pessoas, pois, está diretamente ligado às necessidades sociais que todos possuem, ou seja, ao senso de participação, amizade e respeito entre colegas e superiores.

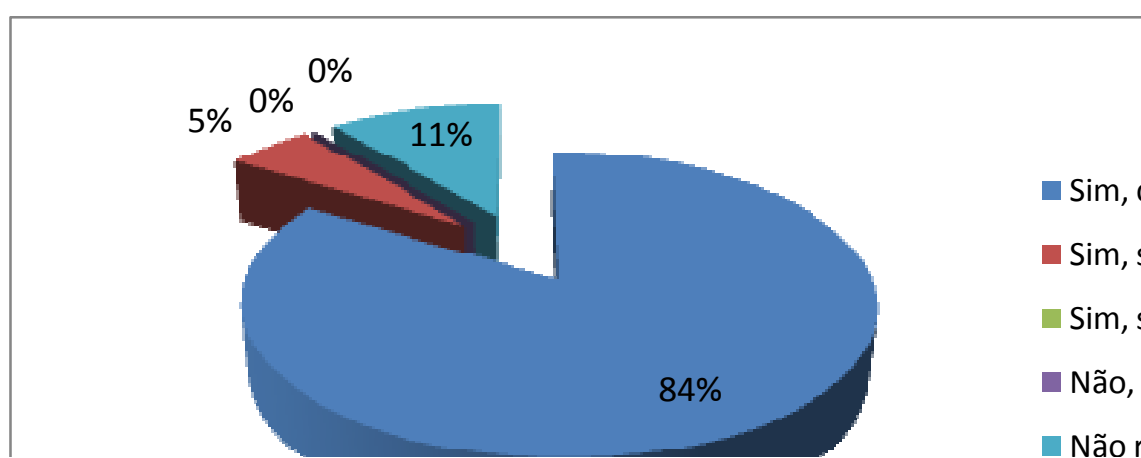


Gráfico 10 – Relacionamento interpessoal dentro da organização  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Quanto ao bom relacionamento interpessoal dentro das empresas, segundo os dados representados graficamente, 89% dos pesquisados responderam que existe. Deste percentual, 84% possuem um bom relacionamento com todos (demais servidores e superiores), e, apenas 5% dizem que possuem bom relacionamento somente com os funcionários. Ainda, 11% dos entrevistados não responderam a questão.

#### 4.11 TRABALHO EM EQUIPE

É fato de que o bom relacionamento entre todos, leva ao desenvolvimento de tarefas em equipe, conseqüentemente, um maior comprometimento, entrosamento grupal e divisão de trabalho, evitando assim a fadiga humana.

Embora haja um bom relacionamento dentro da instituição conforme pode ser concluído na questão anterior, objetivou-se com esta questão, analisar se há trabalho em equipe ou não, pois, uma possível sobrecarga de tarefas em apenas um servidor devido a não realização do trabalho em equipe, contribuirá para a sua desmotivação.

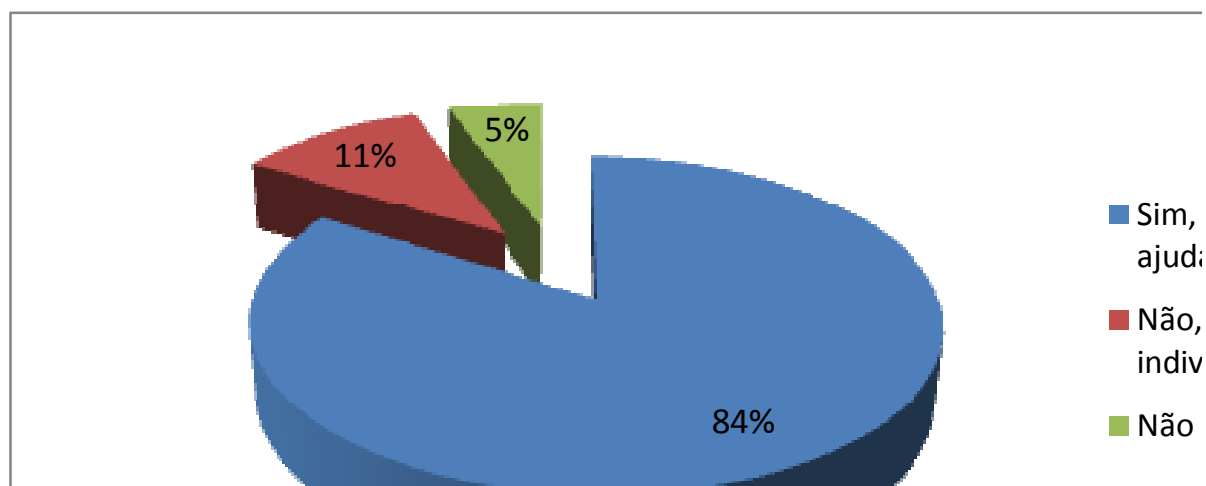


Gráfico 11 – Trabalho em equipe  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Após a análise do gráfico 11, conclui-se que 84% dos pesquisados demonstram que há entrosamento e todos ajudam uns aos outros, o que demonstra ser um ótimo resultado. A pesquisa indica que 11% dos servidores salientaram que não há trabalho em equipe e cada um realiza suas tarefas individualmente, e outros 5% não responderam a este quesito.

#### 4.12 QUANDO A PRODUTIVIDADE PODE SER PREJUDICADA

O mundo globalizado basicamente ordena que as instituições canalizem os esforços de seus funcionários e exijam deles uma produtividade considerável, pois, somente assim os objetivos almejados poderão ser alcançados.

A idéia de diminuição ou perda da produtividade é um fator a ser considerado com muito zelo, todavia, é relevante analisar quais as causas que originaram ou podem originar tal atitude dos colaboradores, estando conseqüentemente também relacionada à motivação ou falta dela.

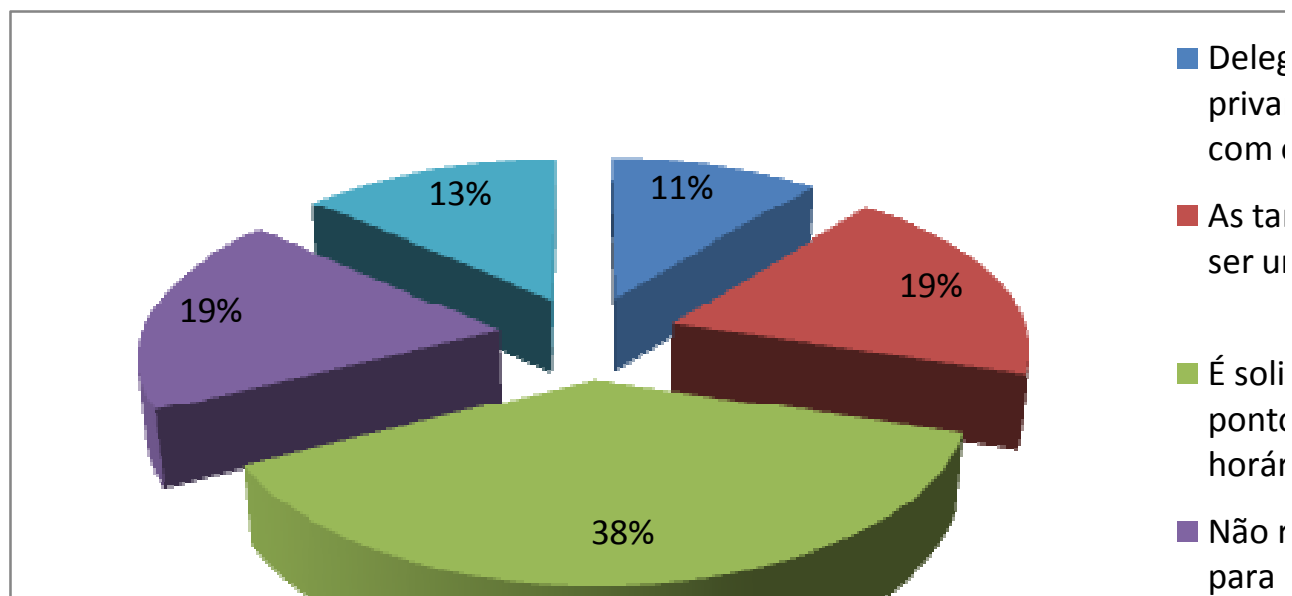


Gráfico 12 – O que prejudica a sua produtividade  
 Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Ainda com base na “pirâmide das necessidades”, cada uma das alternativas está associada a um nível de necessidade humana. Conforme observado, 1 dos pesquisados responderam que sua produtividade pode ser prejudicada quando a instituição delega responsabilidades e priva o compartilhamento delas com os demais (compromete as necessidades sociais).

Para 38% dos pesquisados, tal situação é provocada quando há solicitação excessiva a ponto de ter que trabalhar além do horário normal (compromete as necessidades fisiológicas), sendo este o grande fator que prejudica a produtividade do servidor.

Os outros maiores percentuais envolveram a alternativa as tarefas atualmente executadas deixam de ser um desafio (compromete as necessidades de auto-realização) e a alternativa onde o não reconhecimento da sua capacidade para o trabalho e desempenho (compromete as necessidades de estima) prejudica a sua produtividade; ambas as alternativas tiveram 19% das respostas. E por fim, 13% não responderam a pergunta.

#### 4.13 PREOCUPAÇÃO COM ATENDIMENTO AO PÚBLICO E AOS PROFISSIONAIS DO DIREITO

A população mafrense bem como os profissionais operadores do Direito, além da qualidade e agilidade procuram também um atendimento que lhes seja satisfatório. Desta forma, a abordagem inicial do servidor a este público é muito importante e pode garantir ou não à adequada prestação do serviço público realizado pela instituição.

Com esta questão, preocupou-se em concluir como está a disposição dos colaboradores em atender o público do fórum de justiça, oferecendo-lhe assistência e informações relevantes às dúvidas e necessidades apresentadas.

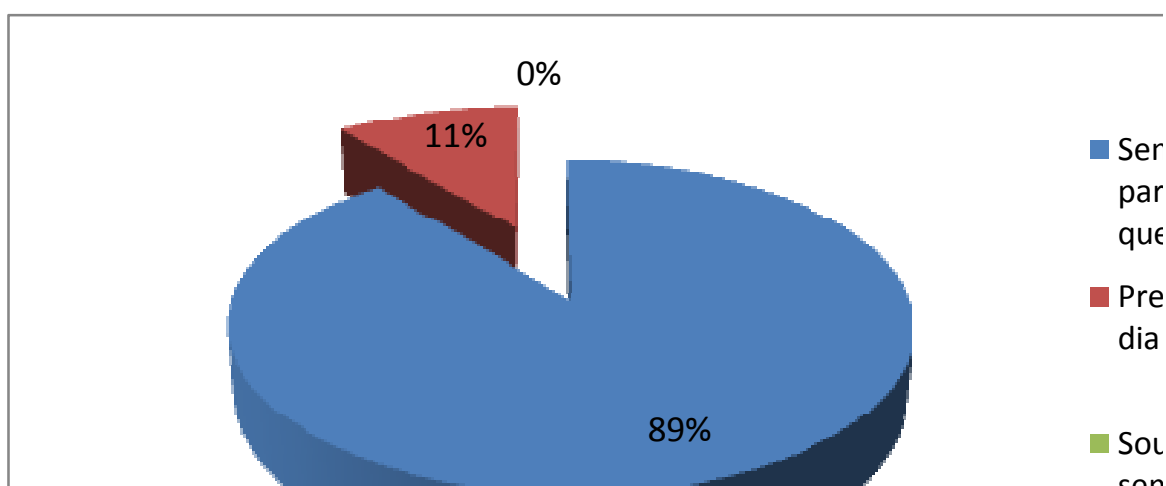


Gráfico 13 – Preocupação com o atendimento ao público  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

A pesquisa demonstra que 89% dos servidores se esforçam ao máximo para prestar um bom atendimento. No entanto, 11% deles às vezes procuram atender bem, depende do dia e de como está o seu humor, neste grupo, nota-se nível de desmotivação considerável.

Há necessidades de concentrar atenção nestes 11% que, casualmente ou não, se preocupam com o atendimento, pois, as tarefas desempenhadas podem estar sendo desestimulantes por serem repetitivas e n ao apresentarem desafios.

#### 4.14 RECONHECIMENTO PELO TRABALHO

O reconhecimento como sendo um fatores motivacionais relevantes da teoria de Herzberg, é um dos itens mais importantes para a autoestima dos funcionários, ou seja, sem o reconhecimento atingir um sucesso pouco adianta, visto que ao darem o melhor de si na realização das tarefas, os colaboradores esperam ser reconhecidos pelos seus esforços.

Um simples elogio pelo bom trabalho desenvolvido pode alavancar a satisfação e o sucesso pessoal e consequentemente levar a trabalhar com mais afinco, sendo notável que o ser humano tende a repetir comportamentos que são reforçados, ou seja, reconhecidos.

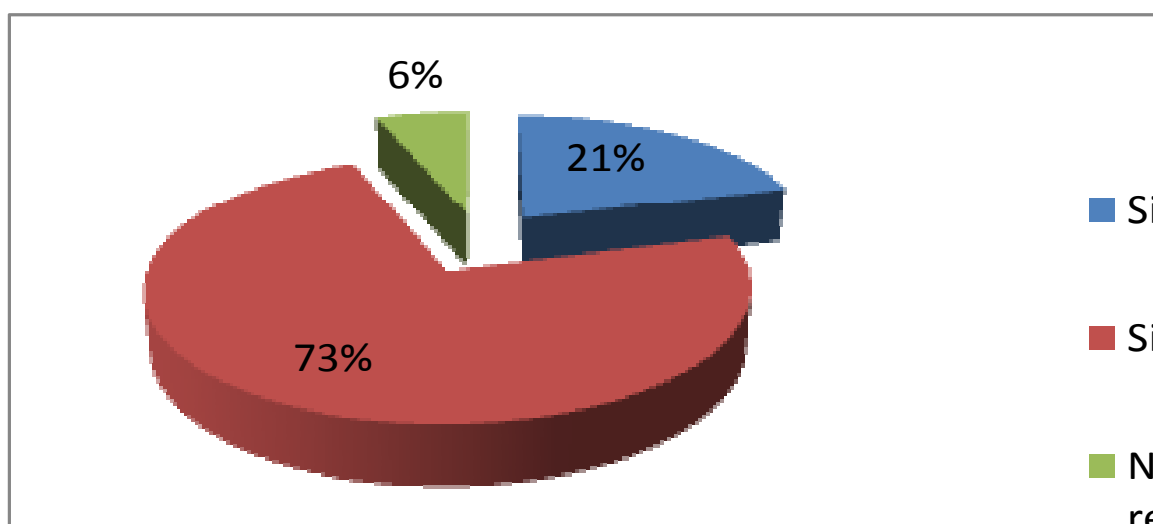


Gráfico 14 – Reconhecimento com o trabalho  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Mediante os resultados obtidos, conclui-se que 21% sentem que a instituição reconhece e muito o trabalho desenvolvido por eles, já para 73% dos pesquisados, correspondendo à maioria, consideram-se pouco reconhecidos, e por fim, 6% demonstraram que nunca são reconhecidos.

A pouca ou inexistência de reconhecimento influencia a motivação das pessoas, logo, há necessidade de atenção neste aspecto.

#### 4.15 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação humana foi estudada por vários autores e descrita em várias teorias, no entanto, conclui-se que pessoas motivadas tendem a proporcionar melhores resultados para as instituições, e devido isto, as mesmas buscam meios para estimular cada vez mais tal sentimento em seus colaboradores.

Como a motivação é intrínseca, ou seja, está dentro de cada um, questionou-se aos empregados, como os mesmos se consideravam neste aspecto.

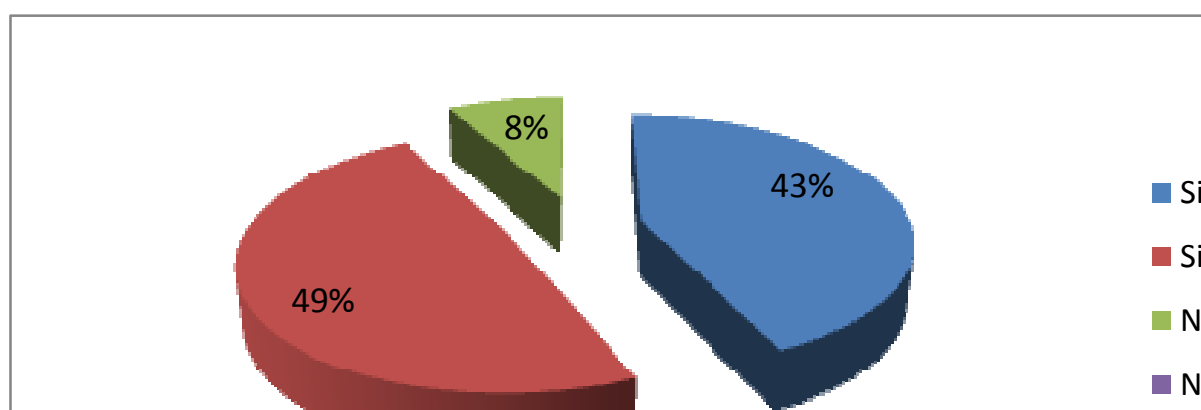


Gráfico 15 – Motivação no trabalho  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Demonstra-se graficamente que 43% dos pesquisados dizem sempre estar motivados no trabalho, o que é extremamente importante, e, 49% estão na maioria das vezes, o que é um número a ser cuidado.

Para 8% dos colaboradores a motivação é sentida raramente, sendo um patamar que necessita de muita atenção neste ponto, e nenhum dos servidores demonstraram nunca estar motivado.

Algo precisa ser feito no sentido de melhorar estes resultados, o percentual de 8% dos colaboradores que raramente estão motivados, apesar de ser considerado um percentual relativamente baixo, podem acabar influenciado aqueles que na maioria das vezes dizem estar motivados. Neste caso deve haver diálogo entre supervisores e servidores sobre o que sentem e pensam para ambos buscarem melhorias contínuas em benefício mútuo.

#### 4.16 ATITUDES DA EMPRESA PARA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A incessante busca pelo estímulo da motivação dos servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina é um desafio que depende de muitos esforços despendidos pelos administradores, e que muitas vezes não são notados pelos funcionários.

Para testar a percepção dos pesquisados, os mesmos foram questionados se há atitudes adotadas pela organização para elevar a motivação dos servidores.

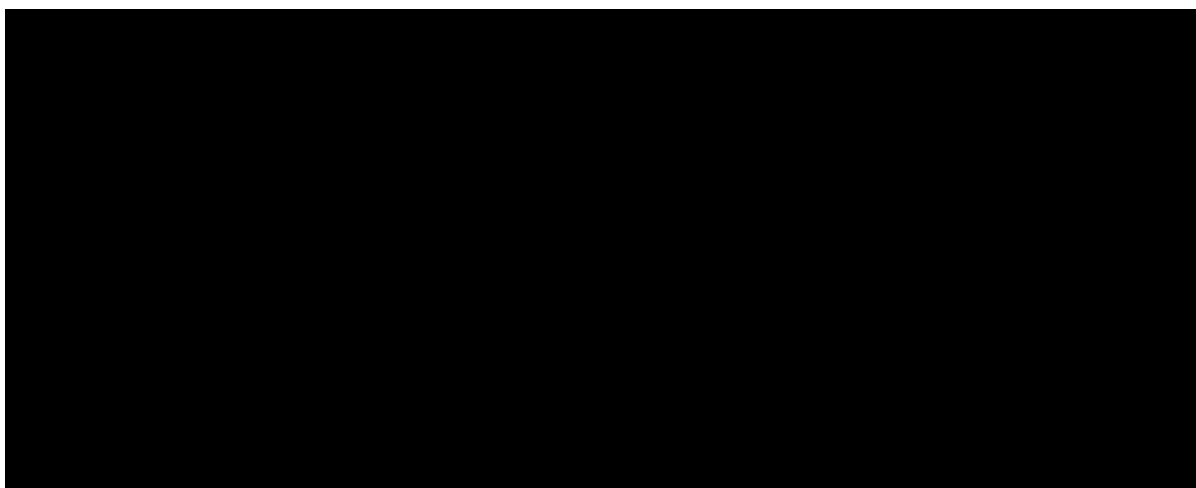


Gráfico 16 – Atitudes da empresa para motivação dos funcionários  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Na pesquisa, 51% responderam que não, indicando que a empresa não faz e nem utiliza algo para contribuir com tal sentimento, 30% responderam sim, reconhecendo atitudes para este fim, e, 19% não responderam a pergunta, o que se deduz o desconhecimento quanto às atitudes despendidas pela instituição para manter motivados os seus servidores.

##### 4.16.1 O que é feito na visão dos servidores

Para complementação deste questionamento, a pergunta foi aberta, sendo solicitado para aqueles que responderam sim (22%), a especificação dos meios utilizados pela empresa para elevar a motivação em sua visão.

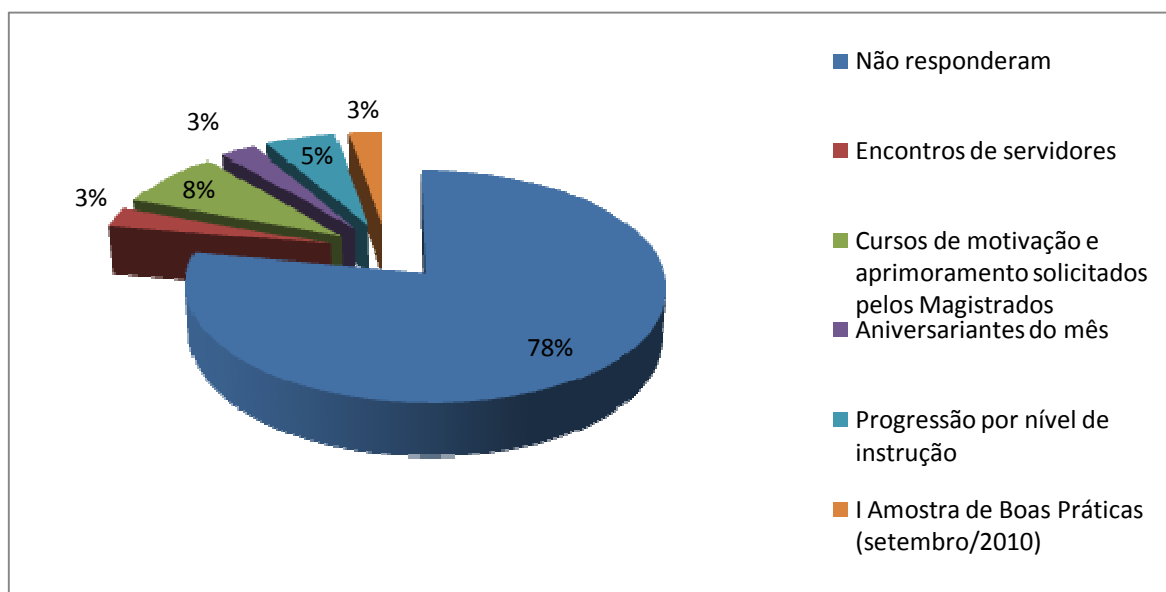


Gráfico 17 – O que é feito na visão dos servidores  
 Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

O gráfico 19 demonstra que 78% dos pesquisados não descrevem sua opinião e optaram por não responder esta questão. Para 3% dos entrevistados, a instituição utiliza-se de encontros de servidores, outros 3% responderam que o único programa motivacional oferecido pela instituição é a prática mensal de “aniversariantes do mês” e mais 3% disseram ter acontecido em Setembro de 2010, a “I Amostra de Boas Práticas” organizado pelo Tribunal de Justiça.

Dos entrevistados, 8% responderam que a instituição oferece cursos de motivação e aprimoramento solicitados pelos Magistrados, e por fim, para 5% dos pesquisados, a progressão por nível de função é considerada um estímulo para a motivação, pois quanto mais se empenharem, muito antes conseguirão uma função dentro do cargo que ocupam.

#### 4.16.2 Sugestões dos funcionários para estimular a motivação

Em contrapartida, foi solicitado aos que responderam não (34%), sugestões do que poderia ser feito para contribuir com a elevação da motivação das pessoas no local onde trabalha.



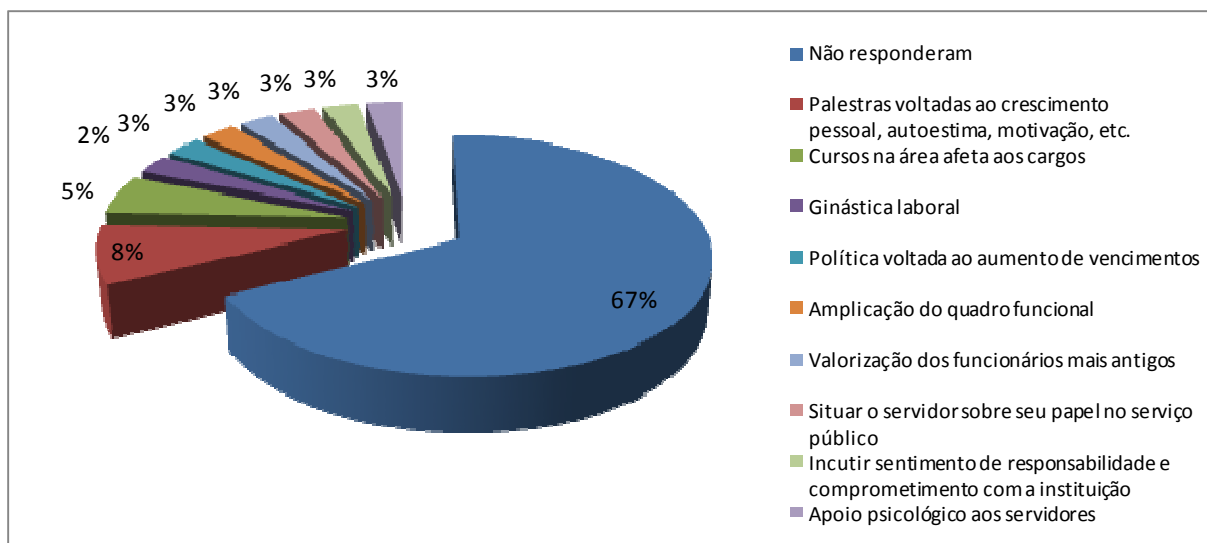


Gráfico 18 – Sugestões dos funcionários para estimular a motivação  
 Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Observou-se a opção de 67% dos pesquisados em não responderem esta pergunta, logo, tal escolha representou grande anulação de sugestões relevantes que poderiam ser adotadas pela instituição.

No entanto, nota-se que 8% dos servidores sugeriam palestras e cursos voltados ao crescimento pessoal, auto-estima e motivação como forma de estímulo.

Seis grupos com um percentual de 3% dos servidores optaram: pela política voltada ao aumento de vencimento, valorização dos funcionários mais antigos, ampliação do quadro funcional, necessidade de incutir sentimento de responsabilidade e comprometimento com a instituição, situar o servidor no seu papel no serviço público e apoio psicológico aos servidores.

Nota-se que uma minoria de 2% sugeriu ginástica laboral aos servidores, seguido de 5% que optaram por cursos na área afeta aos cargos.

Nesse ponto, destaca-se a importância do fator remuneração variável de acordo com a antiguidade ampliação do quadro funcional dos servidores do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

#### 4.17 O QUE MAIS ESTIMULA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Ainda com base na teoria dos dois fatores de Herzberg, além de obter informações sobre como estão tais fatores na visão dos funcionários, os mesmos foram indagados sobre qual deles mais estimula a sua motivação no trabalho.

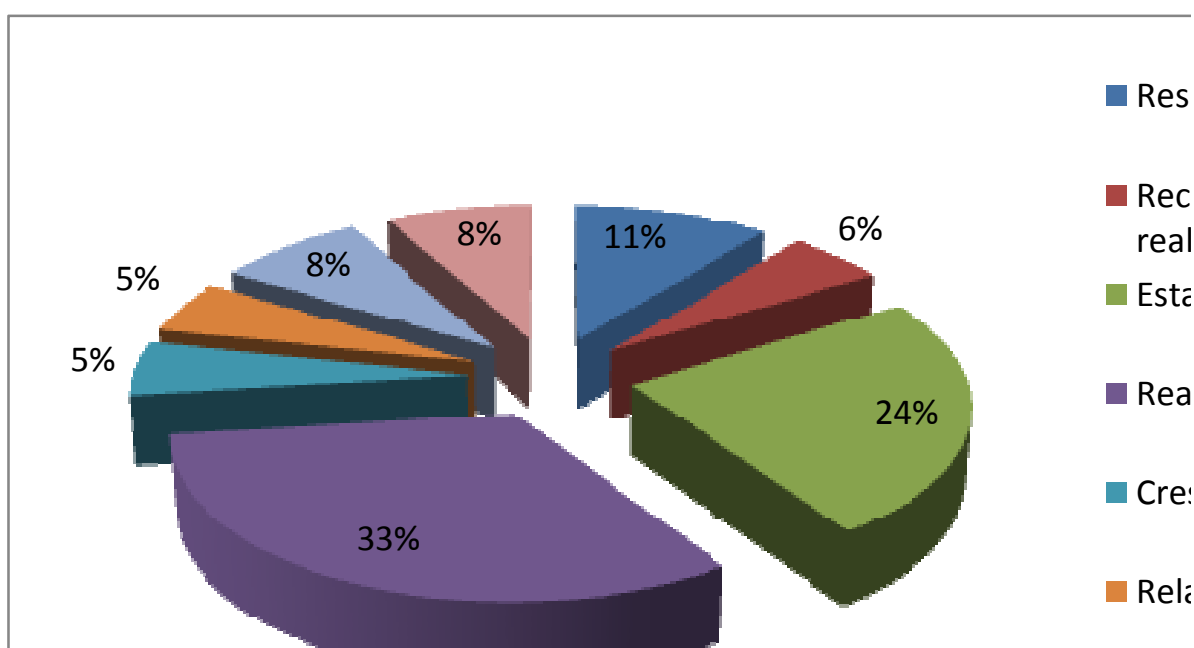


Gráfico 19 – O que mais estimula a motivação no trabalho  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Houve diversificações nas respostas, porém o maior percentual (33%) ficou centrado no fator realização profissional. Sequencialmente, houve igualdade de 8% para as alternativas: remuneração e condições de trabalho, ressaltando estes dois fatores como sendo os principais mediante opinião dos pesquisados. 24% respondeu estabilidade, e, 11% a responsabilidade pelo trabalho.

As opções relações interpessoais e crescimento pessoal foram indicadas com 5% das respostas, e por fim, 6% escolheu a alternativa: reconhecimento pelo trabalho realizado.

#### 4.18 CONSIDERAÇÕES SOBRE O SALÁRIO

A questão sobre considerações sobre o salário está relacionada com o fator higiênico salário e grande é a preocupação dos empregadores sobre a maneira considerada adequada para se remunerar um servidor público, e também a coerência que deve haver neste aspecto.

Considerando a média da remuneração nacional praticada nos Tribunais de Justiça, obtida através dos últimos editais de concursos públicos realizados nos últimos dois anos e as informações sobre a renda mensal aproximada obtida nesta pesquisa, foi questionado aos servidores como os mesmos consideram o seu salário.

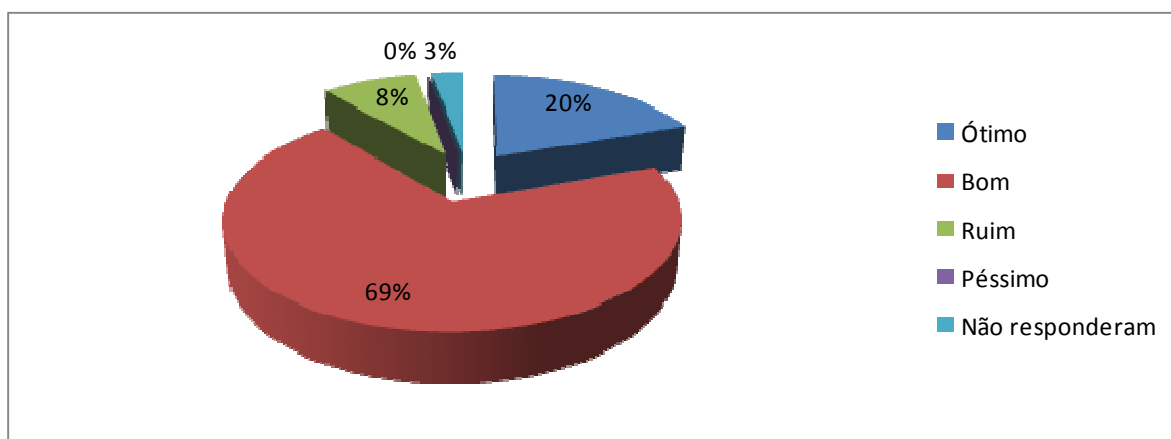


Gráfico 20 – Considerações sobre a remuneração  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Da forma como foi elaborada a questão, conclui-se que 20% dos pesquisados consideram sua remuneração ótima, 69% representando a maioria considera bom, no entanto 8% classificaram-no como ruim e 3% sendo a minoria não responderam a questão.

Pelos dados coletados na pesquisa, nenhum dos servidores considerou sendo péssima a remuneração que recebe.

#### 4.19 SITUAÇÃO ATUAL DOS FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS

Os fatores motivacionais e higiênicos foram descritos e estudados pelo psicólogo Frederick Herzberg em sua teoria motivacional. Herzberg concluiu que estes dois fatores (motivacionais e higiênicos) influenciam o comportamento humano no ambiente de trabalho.

Baseando-se nesta teoria, para obter informações sobre estes aspectos dentro das organizações envolvidas na pesquisa, solicitou-se aos colaboradores a indicação de sua percepção quanto aos mesmos.

##### 4.19.1 Fatores motivacionais

Os fatores motivacionais estão relacionados com a satisfação, e quando são ótimos, elevam a motivação das pessoas no trabalho, assim sendo, encontram-se sobre o controle dos indivíduos, isto porque se relacionam com aquilo que eles mesmos fazem e desempenham.

Estes fatores envolvem sentimentos como: responsabilidade e reconhecimento pelo trabalho executado, desafios para realização de tarefas, realização profissional e crescimento pessoal.

As respostas indicadas pelos pesquisados para cada um destes itens, foram analisadas e encontram-se descritas posteriormente.

##### 4.19.1.1 Responsabilidade

A importância das tarefas realizadas pelos colaboradores leva os mesmos a desenvolverem o sentimento de responsabilidade pelo trabalho executado. Ao sentir-se responsável por algo, estimula-se a motivação devido ao fato de indicar sentimento de relevância da participação e realização do trabalho pelo servidor.

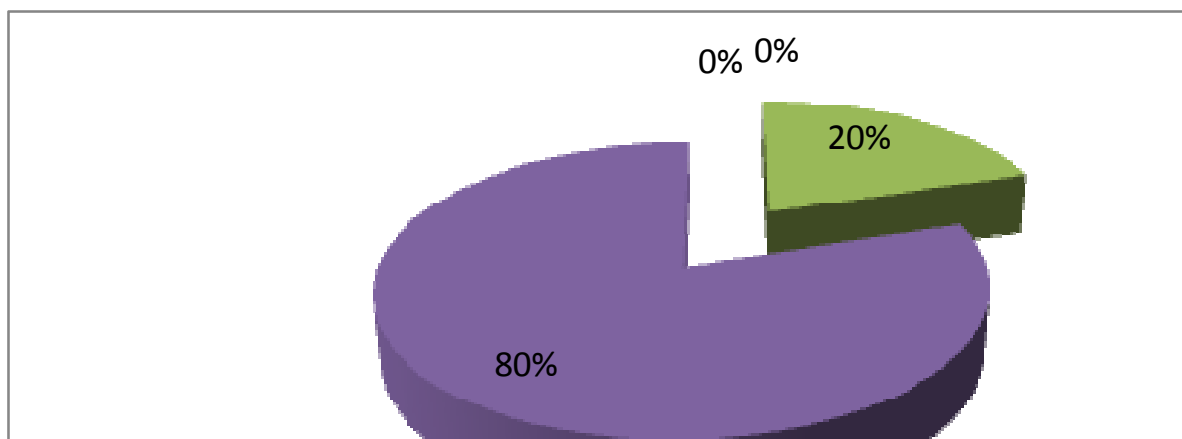


Gráfico 21 – Responsabilidade  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Neste sentido, observa-se que ninguém considerou péssima ou ruim a responsabilidade pelo trabalho que executa. Os percentuais encontram-se nas alternativas positivas, sendo que para 20% dos pesquisados este sentimento está bom, e para, 80% deles está ótimo, logo, os resultados demonstram-se favoráveis, e não há que se preocupar com resultados negativos.

#### 4.19.1.2 Reconhecimento

Auferir reconhecimento pelo mérito é proporcionar ao funcionário a satisfação pelo serviço prestado e motivá-lo para que haja repetição contínua dos seus esforços em busca do sucesso pessoal e organizacional.

A compreensão de que ninguém “vence” sozinho, e o desencadeamento de pequenas atitudes como o agradecimento e elogio para com as pessoas que colaboram com o desenvolvimento da instituição, é muito gratificante para os servidores.

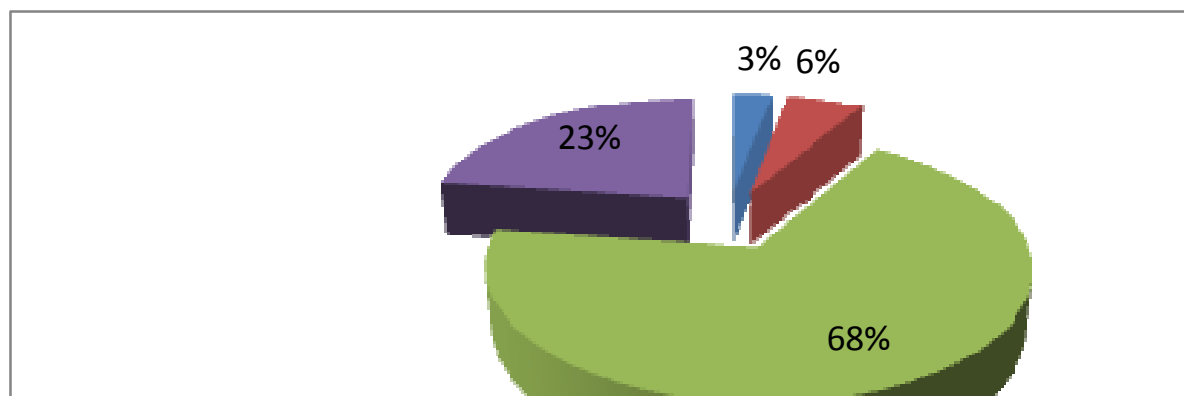


Gráfico 22 – Reconhecimento  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

O gráfico demonstra que uma minoria de 3% dos entrevistados o reconhecimento é considerado como péssimo, seguido de 6% que o considera ruim, e para outros 23% ele é considerado como ótimo. No entanto, para a maioria, ou seja, 68% o reconhecimento é considerado como bom.

A ausência ou precariedade do reconhecimento indicado por 9% dos entrevistados (opção: péssimo e ruim), indica necessidade de melhorias a serem adotadas, em todo o caso, rever as atuais atitudes e incrementá-las com pequenos gestos de reconhecimento e gratidão, poderá melhorar este resultado, influenciando positivamente na motivação.

#### 4.19.1.3 Desafios para realização de tarefas

Os desafios para a realização de tarefas consideradas como difíceis devem existir em todas as organizações, pois, tornam o trabalho estimulante, deixando-o menos repetitivo e desgastante para o funcionário, sendo que, tal aspecto é considerado motivador e instiga-os a permanecerem ativos no desenvolvimento de atividades consideradas desafiadoras.

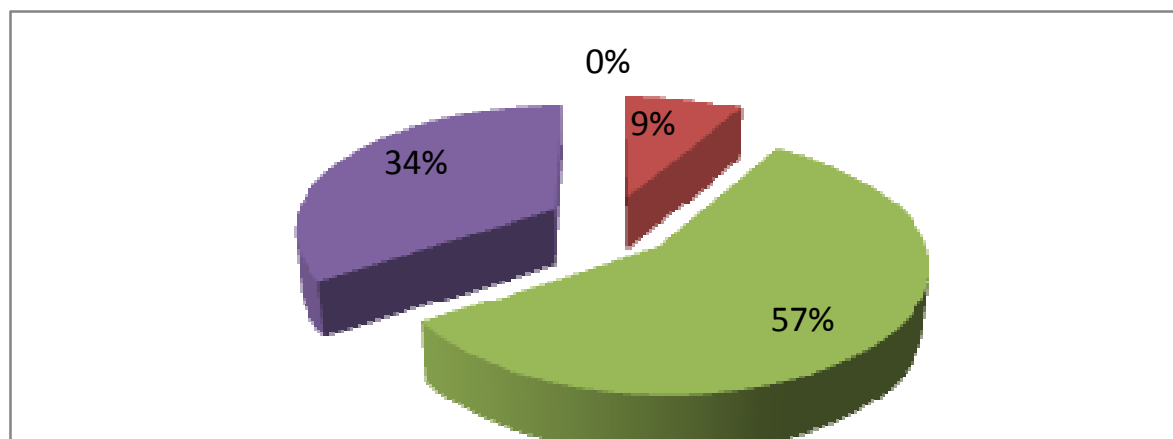


Gráfico 23 – Desafios para realização de tarefas  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Com relação aos desafios presentes na realização de tarefas, nota-se que 9% dos pesquisados o consideram como ruim e 0% o consideram como péssimo. Em função do exposto, há indicações de que para estas pessoas o trabalho não está sendo estimulante, pois provavelmente as tarefas executadas “caíram na rotina”. No entanto, 57% dos servidores indicaram que os desafios encontrados estão bons, e finalmente, 34% afirmaram que está ótimo.

#### 4.19.1.4 Realização profissional

As pessoas se sentem realizadas profissionalmente quando percebem que o trabalho desenvolvido por elas está adequado as suas expectativas. Todos almejam tal sentimento, e muitos, o consideram um dos fatores mais importantes na motivação, logo, questionou-se aos pesquisados como eles avaliam este aspecto.

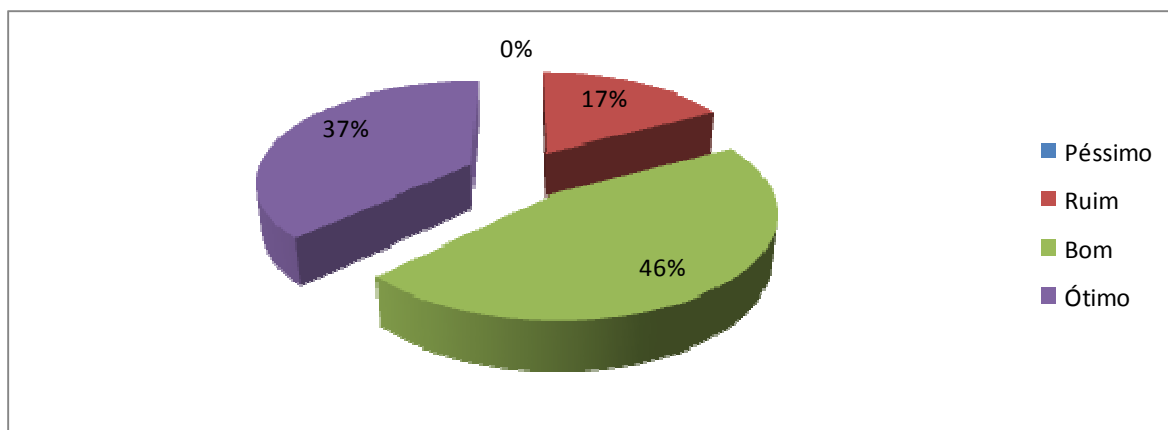


Gráfico 24 – Realização profissional  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Nota-se através do gráfico 19 que nenhum dos servidores considera o estado de realização profissional como péssimo, e 17% o consideram como ruim. Para a maioria dos respondentes as indicações representam-se positivas, sendo que 46% analisaram tal sentimento com bom e outros 37% consideraram-na como ótima.

O sentimento de realização profissional é um aspecto que depende muito do servidor, no entanto, esforços despendidos por parte da organização no que diz respeito a instigá-lo ao gosto pela realização das tarefas, fará com que haja reconhecimento da importância do seu trabalho, sendo possivelmente este o primeiro passo para que o funcionário venha a sentir-se realizado profissionalmente.

#### 4.19.1.5 Crescimento pessoal

O crescimento pessoal refere-se ao sentimento de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas, contudo, proporcionam estimulação da motivação ao denotarem a ideia de que as mesmas estão se desenvolvendo, aprendendo e crescendo dentro e com a organização.



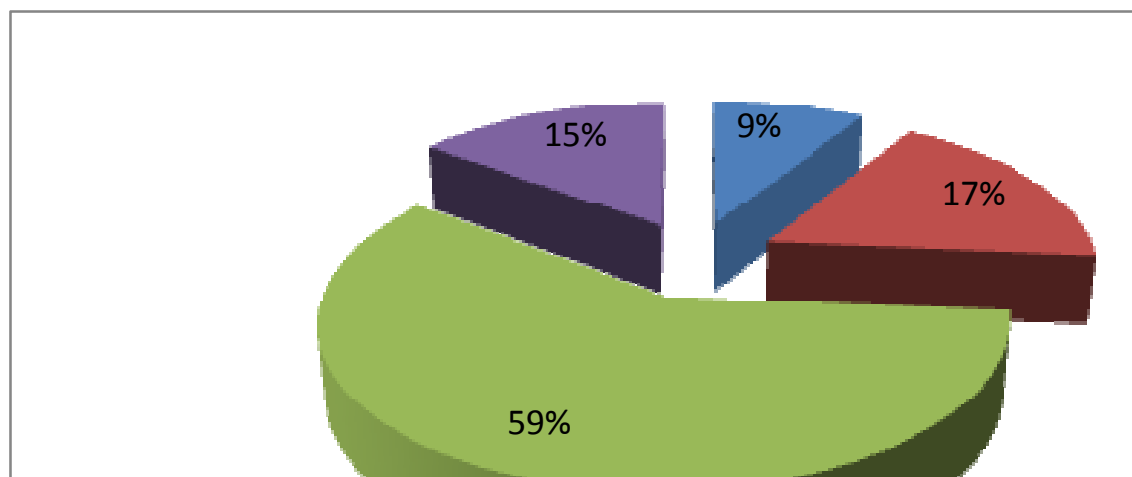


Gráfico 25 – Crescimento pessoal  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Os dados coletados indicam que 9% dos pesquisados dizem que o crescimento pessoal está péssimo, e 17% está ruim, todavia, é uma percentagem relevante e merece atenção especial. No entanto, prevaleceu para a maioria, ou seja, 59% dos funcionários a indicação de que o crescimento pessoal está bom, e outros 15% está ótimo.

#### 4.19.2 Fatores Higiênicos

Os fatores higiênicos estão relacionados com a insatisfação, e quando são ótimos, apenas evitam a insatisfação, porém, não necessariamente provocam a satisfação. Eles localizam-se no próprio ambiente que rodeia as pessoas, abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, são administradas pela empresa e estão fora do controle das pessoas.

Focalizou-se nesta pesquisa, analisar os principais itens, como: benefícios, pontualidade no pagamento das remunerações, relações interpessoais, condições de trabalho, política da empresa, status, segurança no trabalho e supervisão.

A colaboração dos pesquisados em responder esta questão, possibilitou a análise geral destes aspectos, descritos na sequência.

#### 4.19.2.1 Benefícios

Os benefícios são considerados como uma remuneração indireta e visam proporcionar segurança e satisfação no trabalho, sendo considerados como adicionais oferecidos pela empresa, deste modo, contribuem para estimular a motivação dos colaboradores.

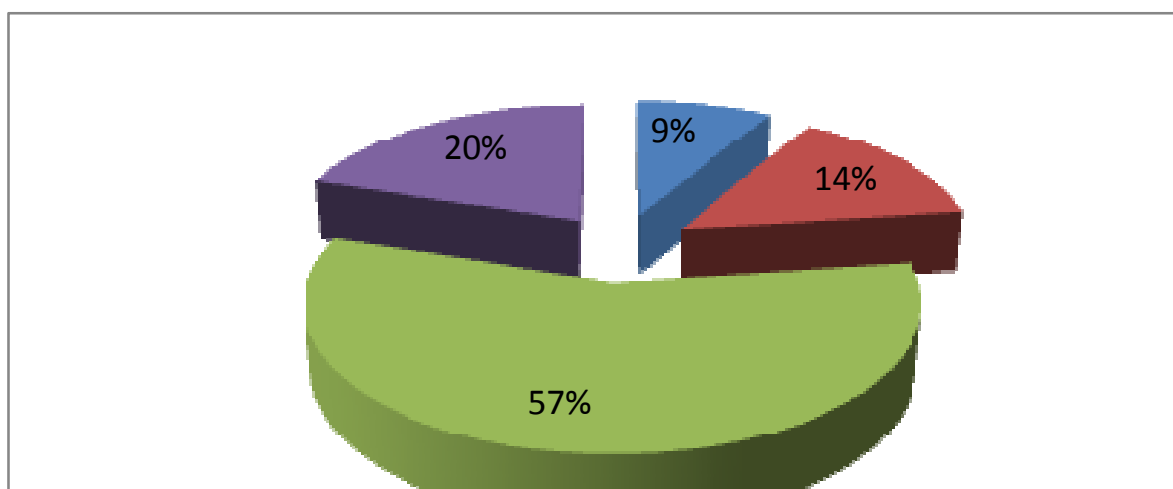


Gráfico 26 – Benefícios  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Os resultados obtidos demonstram-se favoráveis neste aspecto. Pode ser observado que uma minoria de 9% dos respondentes indicaram tal ponto como estando péssimo, e, sequencialmente 14% responderam que consideram como ruim, portanto, 23% dos colaboradores (opções: péssimo e ruim) a instituição deixa a desejar nesta questão. Em contrapartida, para 57% dos servidores os benefícios concedidos pela organização são considerados como bom, e para 20% está ótimo.

#### 4.19.2.2 Pontualidade no pagamento

A prestação de serviço por parte das pessoas à uma organização representa uma dependência financeira, e a remuneração recebida mensalmente, certamente está destinada a suprir as necessidades do trabalhador.

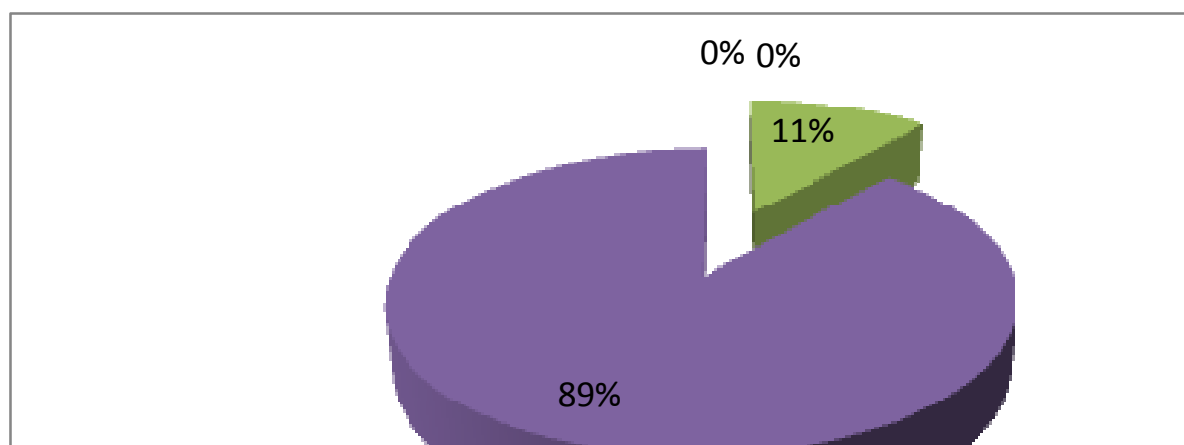


Gráfico 27 – Pontualidade no pagamento  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Com relação à pontualidade no pagamento de salário os resultados demonstram-se positivos.

Houve concentração das respostas entre as alternativas: bom (11%) e ótimo (89%), sendo que ninguém (0%) indicou a pontualidade do pagamento como sendo ruim ou péssimo.

Deste modo, é certo que as pessoas possuem obrigações e despesas, e estas possuem datas certas para pagamento e realizações.

#### 4.19.2.3 Relações interpessoais

Um clima organizacional favorável e principalmente um bom entrosamento entre funcionários e superiores imediatos, agrega considerável importância favorecendo o estímulo da motivação. Deste modo, manter relações interpessoais satisfatórias entre ambas as partes desencadeia maior comprometimento, além de melhorar consequentemente o processo de comunicação dentro da empresa.

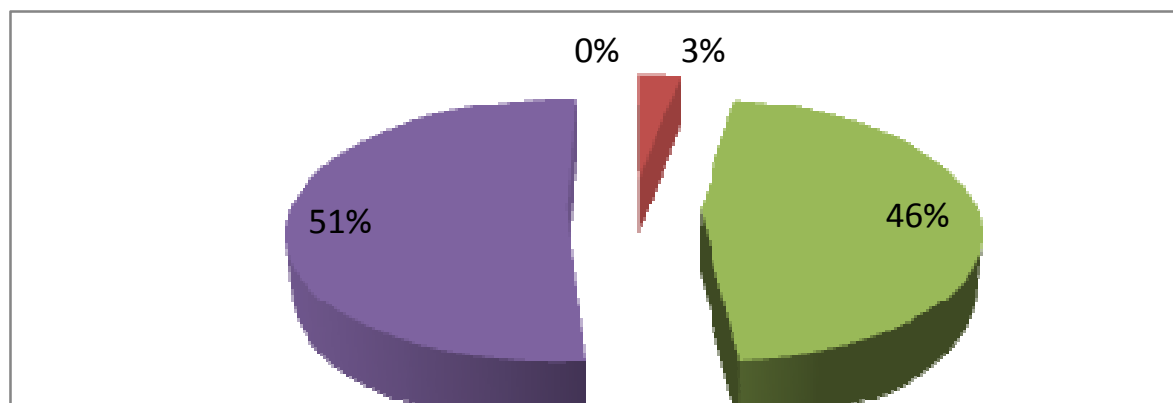


Gráfico 28 – Relações interpessoais “servidor x chefe imediato”  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Demonstra-se graficamente que nenhum dos servidores considera as relações interpessoais entre “servidor e chefe imediato” como péssima, seguida de outros 3% que a consideram como ruim, porém, mesmo sendo um percentual relativamente baixo, faculta-se aos servidores despender esforços no sentido de contribuir para que este resultado seja melhorado.

Entretanto, destacou-se em grande escala, uma perfeita sintonia entre servidores e chefes imediatos, sendo que 51% dos colaboradores consideram as relações interpessoais como ótimas, e 46% indicaram estar boa. Embora os resultados demonstrarem-se favoráveis, é necessário considerar a hipótese que sempre é possível melhorar.

#### 4.19.2.4 Condições de trabalho

O ambiente de trabalho é onde as pessoas passam boa parte do seu tempo, logo, as condições deste devem ser as melhores possíveis para que exista satisfação e bem-estar dos colaboradores sem que haja danos a sua saúde.

É importante proporcionar um posto de trabalho compatível com as condições físicas de cada trabalhador bem como um horário pré-determinado e flexível, diminuindo assim a fadiga e fornecendo-lhes ambiente e condições adequadas que permitirão a realização de tarefas com um menor custo à instituição.

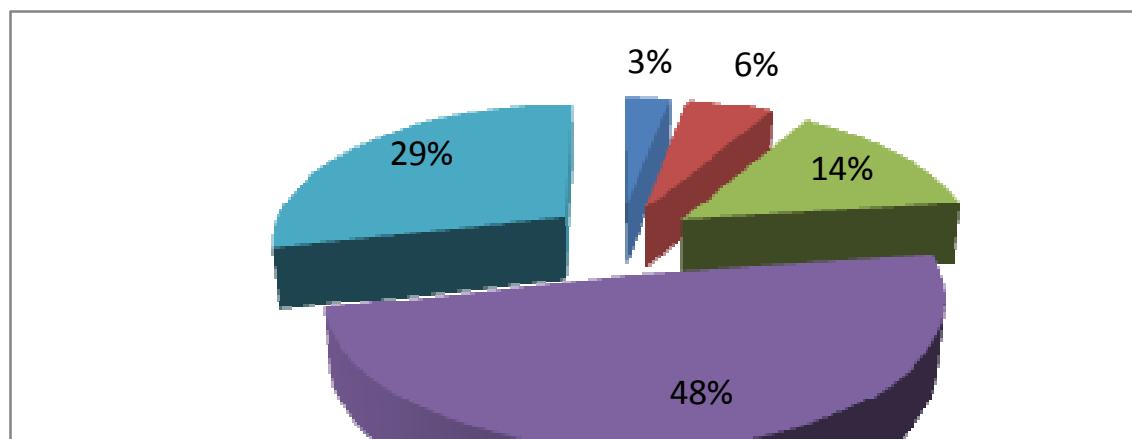


Gráfico 29 – Condições de trabalho  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Neste sentido, apesar de representar a minoria, para 20% dos pesquisados (opções: péssimo e ruim), as condições de trabalho deixam a desejar, indicando necessidades de melhorias no ambiente em que trabalham.

No entanto, um percentual significativo de 48% das respostas aponta que as atuais condições estão boas, seguido de outros 29% que demonstram estar ótimas, comprovando-se novamente ponto positivo e satisfatório neste aspecto.

#### 4.19.2.5 Política da empresa

A motivação hoje é o “carro chefe” para o comprometimento dos funcionários com a instituição, porém, para que isto seja possível, é necessário que a instituição “venda” a sua “visão de negócio” e compartilhe suas normas e políticas de conduta, não somente as formais (escritas), mas também as informais, ou seja, aquelas que regem as relações “servidor x instituição”.

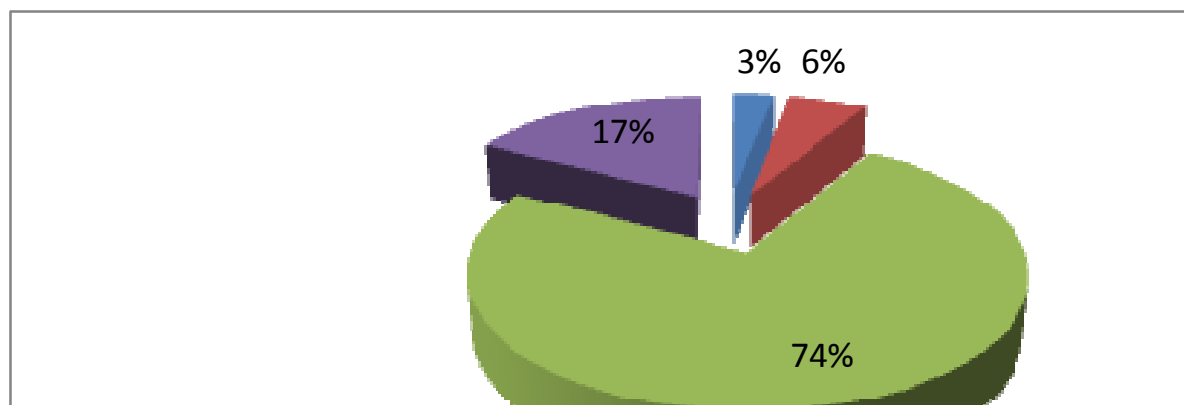


Gráfico 30 – Política da empresa  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Quanto ao fator relacionado à política da instituição, apesar de representar grande aspecto favorável para 74% que indicaram estar bom, e para 17% que indicaram estar ótimo, o percentual representativo de 9% (opções: péssimo e ruim), denotam descontentamento com as atuais medidas. Entretanto, nem sempre é necessário mudanças nas normas adotadas, e sim apenas levá-la ao conhecimento formal dos colaboradores, esclarecendo-os e deixando-os cientes das mesmas.

#### 4.19.2.6 Status

O status pode ser identificado e entendido por itens como: o posto ou natureza do cargo, a honra e o prestígio interno/externo e a autoridade exercida, entretanto, muitos desses aspectos resultam do esforço pessoal do servidor para a sua obtenção, sendo um estimulante da motivação.

A posição de status pode ser percebida por diferentes maneiras pelas pessoas, todavia, algumas circunstâncias como prestígio e poder levam à aquisição de maior status, pois são nestes pontos em específico que são vistas maiores oportunidades de triunfar através dos próprios méritos.

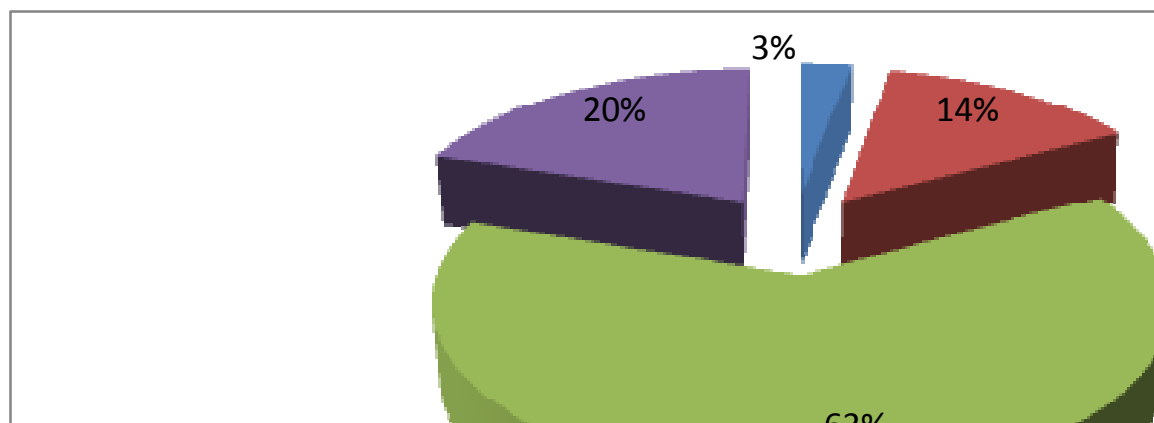


Gráfico 31 – Status  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Ao serem questionados sobre o status, nenhum dos servidores indicou tal fator como ruim, e 14% afirmaram ser ruim, e, 3% responderam como sendo péssimo, sendo um número preocupante no sentido de possivelmente estarem insatisfeitos com o cargo ocupado. No entanto, para a maioria, ou seja, 63% dos entrevistados, o status foi considerado como bom, e para 20 como estando ótimo, sendo um resultado satisfatório.

#### 4.19.2.7 Segurança no trabalho

A segurança no trabalho não está relacionada apenas às condições físicas de segurança como: a prevenção de riscos e acidentes nas atividades, visando à defesa da integridade do ser humano, mas também se referem ao sentimento de confiança do empregado em relação a sua permanência na empresa.

Além de ser uma obrigação do empregador e uma exigência da lei, proporcionar um ambiente seguro para o trabalho desencadeia a sensação de estabilidade no emprego, eleva o nível motivacional do trabalhador e reduz custos desnecessários com afastamento e doenças ocupacionais.

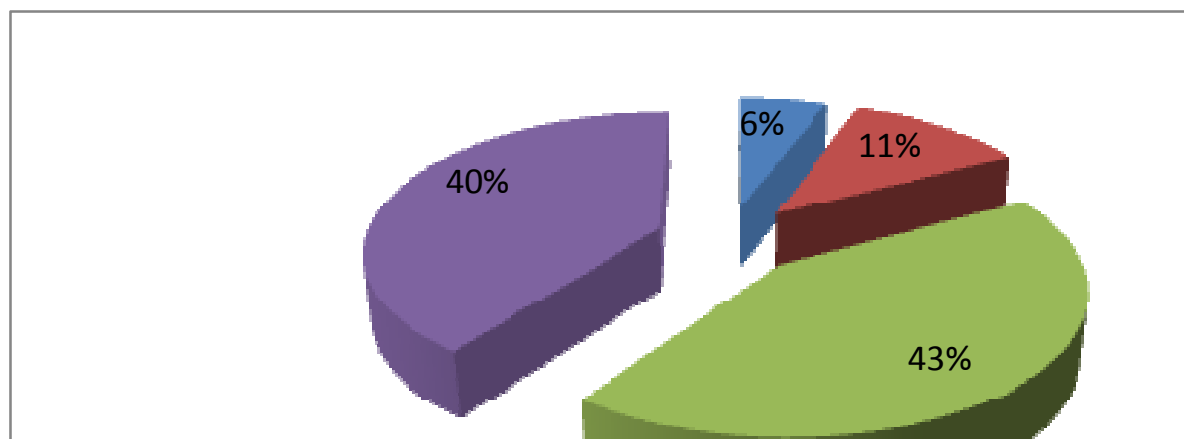


Gráfico 32 – Segurança no trabalho  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)

Nota-se que 6% indicam o fator segurança no trabalho como estando péssimo e 11% como estando ruim. Porém, a maior concentração de respostas está nos lados positivos, apresentando um significativo percentual onde para a maioria dos respondentes (43%) tal aspecto está bom e para 40% está ótimo.

#### 4.19.2.8 Supervisão

Todo o trabalho exige orientação e domínio, logo, tais medidas são exercidas na maioria das vezes pelos próprios administradores e chefes imediatos da instituição, visando avaliar se existe alguma dificuldade durante a realização das tarefas que possa estar impedindo o alcance das metas estabelecidas.

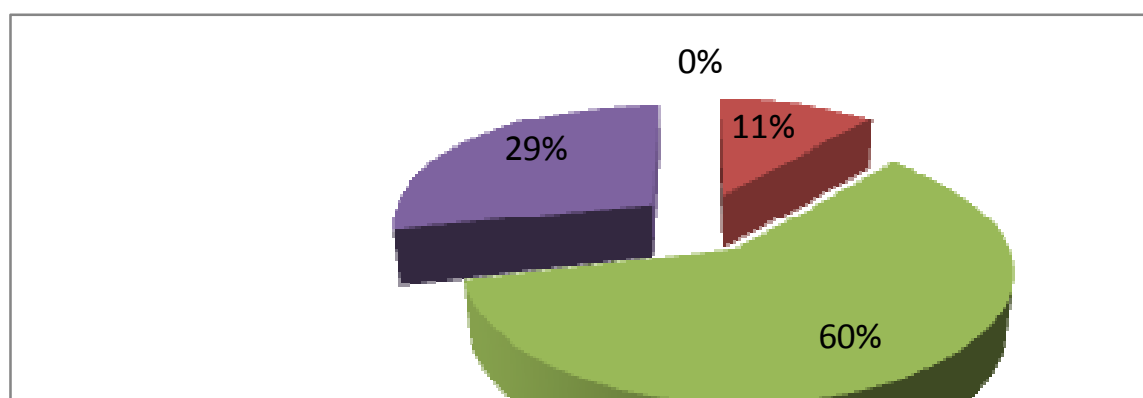


Gráfico 33 – Supervisão  
Fonte: (KRASOTA, Outubro/2011)



Os resultados demonstraram que para 11% o grau de supervisão foi considerado ruim e nenhum servidor respondeu como sendo péssimo. O maior percentual correspondendo a 60% dos respondentes considera o nível de supervisão como estando bom, e 29% indicaram estar ótimo.

## 5 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

### 5.1 DESCRIÇÃO GERAL

O Poder Judiciário é destacado na Constituição da República Federativa como guardião das liberdades, dos direitos individuais e sociais, disciplinado em capítulo próprio (Capítulo III, artigos 92 a 126), estando insculpido no artigo 5º, inciso XXXV, que *"a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito"*.

Detentor também da função jurisdicional no exercício das leis processuais, ou seja, de dizer e aplicar o direito, no âmbito nacional, positivado por vários órgãos estatais, federais ou estaduais, exerce também funções legislativas (normatizando seus regimentos internos, por exemplo) e administrativas, inerentes ao autogoverno da magistratura (artigo 96 da CRFB).

A Constituição da República em seu artigo 92 relaciona os órgãos que integram o Poder Judiciário:

- I - o Supremo Tribunal Federal;
- I-A – o Conselho Nacional de Justiça;
- II - o Superior Tribunal de Justiça;
- III - os Tribunais Regionais Federais e os Juízes Federais;
- IV - os Tribunais e os Juízes do Trabalho;
- V - os Tribunais e os Juízes Eleitorais;
- VI - os Tribunais e os Juízes Militares;
- VII - os Tribunais e os Juízes dos Estados, do Distrito Federal e Territórios.**

Por sua vez, a organização da Justiça nos Estados orienta-se pelas normas estabelecidas na Constituição Federal (artigos 93, 94, 96, III, 98, 100 e 125), pelas contidas na Lei Orgânica da Magistratura Nacional (Lei Complementar nº 35, de 14 de março de 1979) e pelas disposições das Constituições Estaduais.

Em Santa Catarina, o artigo 77 da Constituição Estadual enumera os órgãos que integram o Poder Judiciário do Estado, como sendo: o Tribunal de Justiça; os

Tribunais do Júri; os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos; a Justiça Militar; os Juizados Especiais e as Turmas de Recursos; os Juízes de Paz e outros órgãos instituídos em lei", e ainda, em seu artigo 83 estabelece a competência do Tribunal de Justiça.

O Tribunal de Justiça, com sede na capital do Estado de Santa Catarina - Florianópolis - e jurisdição em todo o seu território, é composto de 50 (cinquenta) desembargadores, nomeados na forma estabelecida no artigo 82 da Constituição Estadual, ou seja, dentre os magistrados de carreira, advogados e membros do Ministério Público, estes últimos em respeito ao consagrado no artigo 94 da Constituição Federal.

Para o exercício das atividades jurisdicionais, o território do Estado de Santa Catarina constitui seção judiciária única, fracionada, para efeitos da administração da Justiça, em 3 (três) subseções, 9 (nove) regiões, 40 (quarenta) circunscrições, 111 (cento e onze) comarcas e 183 (cento e oitenta e três) comarcas não instaladas, conforme disciplinam o artigo 3º da Lei Complementar n. 339, de 8.3.2006 e o artigo 1º da Resolução n. 08/2007-TJ e o art. 1º da Resolução n. 44/08-TJ.

As comarcas são constituídas de um ou mais municípios, formando área contígua, com a denominação daquele que lhe servir de sede. De conformidade com o artigo 8º da Lei Complementar n. 339, de 8.3.2006 e com as disposições da Resolução n. 16/2008-TJ, as comarcas em Santa Catarina são assim classificadas: entrância inicial, entrância final e entrância especial.

Com as alterações introduzidas pelas Resoluções n. 36/2007-TJ e n. 16/2008-TJ, assim estão distribuídas as 111 (cento e onze) comarcas instaladas, onde Mafra, foi classificada como entrância final.

O orçamento do Tribunal de Justiça de Santa Catarina é composto de 7,7% da Receita Líquida Disponível do Estado - RLD, dos recursos do Fundo de Reaparelhamento da Justiça (Lei n. 8.067/1990), oriundos de custas judiciais, taxas judiciárias e custas extrajudiciais e dos rendimentos do Sistema de Depósitos Judiciais (Lei Estadual n. 15.327/2010).

A origem da Comarca iniciou-se em 1917 quando após trinta e oito anos pertencendo à cidade vizinha de Rio Negro, estado do Paraná, Mafra surge como terra catarinense.

A Lei n. 1.147, de 25 de agosto de 1917, cria o Município e a Comarca de Mafra, determinando que o mesmo será regido pela Lei Orgânica do Município de Joinville, enquanto não legislarem os Conselheiros Municipais eleitos.

Art. 1. O território que passa para a jurisdição do Estado, em virtude do acordo homologado por Lei da Republica n. 3.304 de 3 de Agosto do corrente anno fica politica, administrativa e juridicamente, dividido em quatro municípios. constituindo cada um delles uma comarca, pela forma seguinte:

1) Municipio e comarca de Mafra, com séde na cidade do Rio Negro, na parte situada á margem esquerda do rio desse nome, a qual passa a ter a mesma denominação dada aqui ao municipio e comarca.

[...]

Art. 9. Os Municipios ora creados reger-se-ão: os de Mafra e Porto União pela Lei organica do municipio de Joinville e os de Chapecó e Cruzeiro pela Lei organica do municipio de Lages, isto, porém, emquanto a respeito não legislarem, na forma da Constituição, os Conselhos Municipaes que forem eleitos.

E no mesmo dia em que foi instalado o município de Mafra, foi instalada a Comarca, cuja solenidade foi realizada em 08 de setembro de 1917, que foi transcrita em ata:

Aos oito dias do mês de setembro de mil novecentos e dezessete, na sala, das sessões do conselho municipal, presentes os senhores Superintendentes e Conselheiros Municipais bem como o Exmo. Sr. Fúlvio Coriolano Aducci, secretário geral dos negócios do Estado, Dr. Joaquim Thiago da Fonseca, procurador geral do estado, Dr. Ivo de Aquino Fonseca, Oficial de Gabinete do secretário geral João Cancio da Silva, coletor das rendas estaduais, Tenente Antônio Joaquim Azevedo, delegado de Polícia, bem como os senhores Paulo Stoeterau, suplente do juiz de direito em exercício, da Comarca de Rio Negro. Dr. Benjamim de Azevedo, juiz municipal em disponibilidade, Cel Bley Neto, suplente do juiz federal, Tenente José Pereira de Moraes, delegado de Polícia de Rio Negro, Cel Felipe Kirchner, substituto do prefeito de Rio Negro, Nicolau Rithes Sobrinho, ex-prefeito de Itaiópolis, Sr. Júlio Franco, funcionário estadual do Paraná, Marcilio Olinto Furtado, funcionário de estrada de ferro São Francisco, Salvador Correa, funcionário da estrada de ferro, Dr. Alvaro Bhering, fiscal da estrada de ferro São Francisco, Sr. Francisco Bacelar, representante do diretório político e do Dr. Superintendente de Porto União, foi pelo Sr. José Severiano Maia aberta à sessão e nomeada uma comissão de Conselheiros Wenceslau Muniz, Alfredo Ricks, Paulo Reusing, Florisbau Cândido Maia e Carlos Schmidt, para introduzirem no recinto o Sr. Guilherme Luiz Abry, juiz de direito desta Comarca, o qual tomando assento ao lado do presidente declarou instalada a Comarca de Mafra. Por sua excelência foi feita a nomeação de Jovino Lima infra assinado para exercer inteiramente nos termos da Lei 147 as funções de órfãos e mais anexos, o qual depois de prestar a devida promessa. Conforme o termo lavrado em livro competente, entrou em exercício de seu cargo, sendo pelo Exmo. Sr. Dr. Juiz de direito designado para servir de secretário da ata da instalação da comarca. Em seguida foi pelo Sr. Juiz de direito deferida a promessa

legal ao Sr. Promotor público adjunto Euclides Aureo de Castro. Em seguida o Sr. Dr. Juiz de direito usou da palavra, fazendo o histórico da solução de acordo regozijando-se pela instalação da Comarca de Mafra, depois de ter lembrado a ação dos Exmos. Srs. Drs. Presidentes da república e dos estados do Paraná e Santa Catarina, fazendo votos para a ação harmônica das autoridades da Comarca com as da vizinha Comarca de Rio Negro. Tomando a palavra o Exmo. Sr. Dr. Thiago da Fonseca, procurador geral do estado, congratulou-se com o realizar desta solenidade no momento em que toda a humanidade se debatia na maior das guerras, e felicitou a Comarca e Município de Mafra pelas autoridades que acabavam de ser postas a sua frente. O Sr. Tenente José Pereira de Moraes, pedindo a palavra, agradeceu as referencias elogiosas feitas as autoridades paranaenses presentes nesta solenidade. Todos os discursos foram delirantemente aplaudidos pela numerosa assistência. E nada mais havendo a tratar encerrou o Sr. Juiz de direito a sessão e dela mandou lavrar a presente ata. Eu, Jovino Lima, servindo de secretário, a escrevi”.

Desde então a sede do fórum funcionou nas dependências da Prefeitura Municipal até dezembro de 1980, onde também funcionavam a Justiça Eleitoral, o Ministério Público Estadual e os cartórios cíveis e de registro de imóveis.

Somente em dezembro de 1980 a sede própria da Comarca foi inaugurada na Rua Coronel José Severiano Maia, onde foram instalados os serviços do Poder Judiciário e também do Ministério Público Estadual, que atua como uma instituição independente do Poder Judiciário, do Poder Executivo, do Poder Legislativo e do Tribunal de Contas onde sua função é fiscalizar o cumprimento da lei, defendendo os direitos da sociedade.

Atua nas dependências do Foro um escritório a Subseção da Ordem dos Advogados do Brasil, atuando como representando do órgão de classe na circunscrição da Comarca.

O fórum de justiça de Mafra é composto por três varas sendo duas delas afetas à área cível e uma vara que apura a área criminal. Além das varas, 4 são os cartórios que efetivam os procedimentos existentes. São eles: a) Cartório Distribuidor; b) Cartório Cível da 1ª Vara; b) Cartório Cível da 2ª Vara e c) Cartório Criminal.

A Secretaria de Foro, a Contadoria Judicial e a Assistência Judicial Forense completam a composição do Foro que prestam seus serviços de segunda a sexta-feira das 12 horas até as 19 horas. As dependências do órgão do Ministério Público atuam em conjunto com as instalações do foro judicial e prestam seus serviços nos mesmos dias e horários, tendo contudo, seu orçamento e atribuições próprias.

O quadro funcional é composto por 61 funcionários, sendo eles: 38 servidores efetivos, 15 bolsistas estagiários nas áreas do Direito, Administração e Psicologia, 3

funcionários cedidos pela Prefeitura Municipal e 5 funcionários terceirizados para atuar na limpeza das instalações.

## 5.2 CORRELAÇÃO DE DADOS E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Surgindo a necessidade de diagnosticar a situação problema da instituição em estudo, realizou-se tabulação e análise dos dados coletados com a pesquisa de campo feita através do questionário, onde foi possível correlacionar os principais pontos, verificando se há ou não relação entre eles.

O principal objetivo deste trabalho encontra-se no diagnóstico de como se encontra a motivação dos servidores do fórum de justiça da Comarca de Mafra. Levando em consideração a complexidade que é analisar os fatores de motivação humana, optou-se por correlacionar os dados de todas as questões da pesquisa, exceto daqueles que envolvem especificamente a teoria dos dois fatores de Herzberg (tópicos 4.19 e afins), pois os quesitos ali questionados se respondem por si só, demonstrando claramente como se encontram estes aspectos dentro da instituição segundo a visão dos servidores efetivos.

Com base nos dados, observa-se aspectos que identificam a forte predominância da mulher na instituição pesquisada, demonstrando certo nível de diversidade nos quesitos idade, escolaridade, e tempo de permanência na instituição, seguidos de uma minoria de homens que também se enquadram nestas especificações.

Os estudos sobre motivação abordados no referencial teórico possibilitaram a percepção da coesão entre os autores das principais teorias motivacionais onde o primeiro passo para compreender e desenvolver meios que estimulem a motivação dos servidores consiste no fato de identificar quais são as necessidades apresentadas por eles. No instrumento de coleta (questionário) havia opção de resposta em algumas questões que estavam diretamente relacionadas à famosa hierarquia das necessidades proposta por Maslow, sendo assim, através dos dados correlacionados observou-se que homens e mulheres destacaram três níveis de necessidades.

As mulheres demonstraram grande interesse na busca pela realização e satisfação das necessidades de auto-realização (especificamente na realização profissional), nas necessidades de estima (reconhecimento) e finalmente nas necessidades fisiológicas (condições de trabalho).

Os homens por sua vez indicaram as necessidades de segurança, estando ligadas diretamente com o fator estabilidade, visto que, apesar de representarem uma minoria, 45% deles recebem remuneração maior que as mulheres e os outros 55% auferem o mesmo percentual que elas. As outras necessidades referem-se às necessidades sociais (relações interpessoais dentro da instituição) e por fim, as necessidades de auto-realização (realização profissional).

De uma forma geral foi possível mensurar que 92% dos servidores efetivos estão motivados no trabalho, seguido de outros 8% que raramente ou nunca estão.

Através da correlação dos dados, constatou-se que o “tempo de serviço” não necessariamente influencia no estado motivacional dos servidores, e grande parte dos que mencionaram estar motivados gostam do que fazem. Além do mais, as indicações da existência do trabalho em equipe dentro da organização foram dadas em grande escala por aqueles motivados sempre e na maioria das vezes (ressaltando as necessidades sociais), através do bom entrosamento da equipe e consequentemente de boas relações interpessoais entre os membros.

Na desenvoltura das análises, verificou-se que pessoas motivadas sempre estão dispostas a darem o máximo de seu desempenho para prestar um bom atendimento sendo o caso da maioria dos colaboradores envolvidos na pesquisa, ao contrário daqueles que indicaram raramente estarem motivados, os quais apresentaram preocupações casuais e até mesmo a inexistência dela.

Com base nas informações obtidas quanto às considerações de como estão os fatores motivacionais e higiênicos mencionados na teoria de Herzberg, segundo a visão dos colaboradores, os melhores conceitos (percentuais: bom/ótimo) obtidos encontram-se em: Responsabilidade com 100% (fator motivacional) e Pontualidade no Pagamento (fator higiênico), em contrapartida, os piores conceitos (percentuais (ruim/péssimo) ficaram em: Crescimento Pessoal com 26% (fator motivacional) e Benefícios com 23% (fator higiênico).

Após o levantamento diagnosticou-se que os aspectos mais influentes na motivação dos funcionários (aqueles que receberam maior percentual das respostas) destacaram-se como sendo os principais: Realização Pessoal,

Responsabilidade pelo Trabalho e Estabilidade, sendo os dois primeiros fatores motivacionais e o último, fator higiênico.

Dos fatores higiênicos, embora com menores percentuais indicados, destacaram-se: as condições de trabalho e as relações interpessoais. Foi proposital não incluir os aspectos: salário e benefícios neste questionamento, pois as respostas fornecidas pelos funcionários poderiam ser tendenciosas, visto que grande parte dos colaboradores se concentraria nestas duas alternativas, de forma a considerá-los como sendo os principais motivadores.

As considerações sobre a remuneração foram obtidas através de um tratamento especial, ou seja, considerando a média dos salários praticados pelo mercado. Conclui-se que as indicações são favoráveis para 89% dos pesquisados (opções: bom/ótimo) possuindo remuneração variando entre R\$ 3.271,00 até R\$ 11.445,00. Porém, para os 11% restantes, as indicações representam-se negativas (opção: ruim) neste grupo a faixa salarial corresponde de R\$ 1.635,00 à R\$ 6.540,00.

Embora não explicito diretamente nos questionamentos, os colaboradores indicaram e sugeriram como forma de estimular a motivação (tópicos 4.16.1 e 4.16.2), palestra voltadas ao crescimento pessoal, autoestima e motivação, cursos na área afeta aos cargos, ginástica laboral, política voltada ao aumento de vencimentos, ampliação do quadro funcional, valorização dos funcionários mais antigos, situar o servidor sobre o seu papel no serviço público, incutir sentimento de responsabilidade e comprometimento com a instituição e apoio psicológico aos servidores.

Com base no conhecimento obtido sobre a atual situação motivacional, mensurou-se de forma geral o entendimento de que a mesma encontra-se entre bom e ótimo segundo indicações da maioria dos pesquisados. Entretanto, há possibilidades de melhorias em relação a alguns quesitos considerados importantes, como por exemplo crescimento pessoal e benefícios, visando direcionar esforços construtivos para ambas as partes (servidor x instituição) através de melhorias contínuas e aprimoramento, deixando o ambiente organizacional mais produtivo.



## 6 PROPOSTA DO MÉTODO ORGANIZACIONAL

A intenção de uma proposta de mudança na instituição em estudo consiste no fato de traçar sugestões que contribuam com a melhoria do fator motivacional para manter o bom andamento dos procedimentos laborais, bem como tornar contínuo o aprimoramento pela qualidade do serviço prestado.

A conceituação dada a palavra ‘mudança’ gera transtornos num primeiro momento, porém, indispensáveis são as mudanças no dia-a-dia de todos, e também é claro, de uma instituição. Geralmente as pessoas têm resistência à mudança pelo medo de não conquistarem um resultado desejável.

Esse tipo de pensamento canaliza a importância de realizar modificações que gerem um retorno favorável à todos: servidor, instituição, advogados e à própria população em geral.

Através da pesquisa realizada, pode-se perceber que existem pontos críticos que precisam ser melhorados dentro da instituição, e de acordo com um dos objetivos específicos deste trabalho, que tende propor ações de melhoria, neste tópico será apresentado soluções abalizadas nos problemas constatados na pesquisa, podendo estas serem utilizadas com a intenção de contribuir com o aprimoramento dos procedimentos adotados e daqueles que poderão ser implementados.

### 6.1 ENRIQUECIMENTO DE CARGO

Com base nas enumerações dos servidores efetivos um dos principais aspectos que mais os motiva é

a responsabilidade pelo trabalho executado, o que torna a implantação do enriquecimento de cargos, uma sugestão plausível a ser adotada pela instituição. Herzberg menciona o enriquecimento de cargo como estratégia a tornar o cargo mais atrativo de modo a obter maior produtividade, redução de atrasos e faltas, rotatividade e motivação, benefícios obtidos com a implantação deste método.

Uma estratégia-chave para aprimorar a motivação é tornar o cargo tão desafiador e o empregado tão responsável que ele será motivado apenas pelo fato de estar desempenhando o trabalho [...] Na melhor das hipóteses, o enriquecimento do cargo dá aos empregados um sentido de propriedade, conscientização e responsabilidade por seu trabalho (DUBRIN, 2003, p. 140).

Para o autor Dubrin (2003), tornar um cargo mais atrativo significa torná-lo mais motivacional e mais gratificante, o que poderá ser feito ao acrescentar responsabilidade, variedade e tomada de decisões pelos próprios servidores.

O autor comenta que para Herzberg, um cargo enriquecido consiste em incluir e projetar quantas características forem possíveis, sendo assim, o Tribunal de Justiça poderia ampliar o aprimoramento dos cargos adotando os seguintes pontos:

1. *Feedback direto*: proporcionar avaliação imediata do trabalho executado;
2. *Relacionamento com o público*: demonstrar a existência de um público a ser servido, pois tal fato é visto como gratificante pela maioria das pessoas;
3. *Nova aprendizagem*: proporcionar aprendizagem de novos conhecimentos resultantes da atual experiência no cargo ou de treinamento.
4. *Controle sobre programação*: delegar determinada autoridade para decidir quando desenvolver determinada tarefa proporcionando autonomia para que o funcionário programe o seu próprio trabalho;
5. *Experiência singular*: instigar a percepção de que as qualidades ou características singulares vivenciadas e aprendidas são importantes;
6. *Controle sobre recursos*: proporcionar ao funcionário o controle de algum recurso seja financeiro, material ou pessoal;
7. *Autoridade e comunicação direta*: oportunidade para se comunicar diretamente com outras pessoas que usam seus resultados;
8. *Responsabilidade pessoal*: os funcionários são responsáveis pelo trabalho executado, sendo reconhecidos quando prestam um trabalho bem feito e assumindo a culpa por realizarem um trabalho malfeito.

Outro aspecto levantado pelos servidores como os que mais estimulam sua motivação é o crescimento pessoal. Apresentadas as características do

enriquecimento de cargos, Dubrin (2003, p. 142) diz que “um cargo enriquecido tem todas essas oito características e proporciona ao portador do cargo uma oportunidade de satisfazer necessidades de crescimento”, sendo assim, a adoção deste procedimento pela instituição manteria elevados os níveis de responsabilidade e proporcionaria melhorias no conceito do crescimento pessoal.

É de suma importância para a adoção desta medida o planejamento e o controle dos processos já realizados, razão pela qual ela não deve ser adotada em curto prazo.

Realizar um estudo para coleta de informações dos próprios servidores buscando saber se querem ou não mais responsabilidades, variedade e crescimento. Sem isso, a implantação pode suscitar conflitos internos e má interpretação dos servidores, que podem pensar que estão sendo ‘explorados’ pela instituição.

Coletadas tais informações será possível verificar a viabilidade de implantação do método do enriquecimento de cargos, sugerindo-se a realização de um brainstorming (tempestade de idéias) com a participação de todos os servidores, para levantar quais as mudanças poderão enriquecer de fato os cargos da instituição.

## 6.2 TREINAMENTO ADEQUADO

Treinar adequadamente uma equipe de trabalho é a melhor forma de aprimorar as habilidades profissionais e aumentar as expectativas dos servidores no seu ambiente de trabalho. De acordo com a teoria da expectância de Vroom, as pessoas dispõem maiores esforços quando às atividades proporcionam considerável retorno financeiro e resultado desejado, de forma que o treinamento pode aumentar as expectativas ao proporcionar segurança para realizar com sucesso uma determinada atividade.

Para criar uma situação de alta motivação, o gerente precisa tomar providências no sentido de aumentar as expectativas [...]. Uma abordagem é a de assegurar que o funcionário tenha o treinamento adequado incrementando sua autoconfiança – elevando assim suas expectativas. (Dubrin, 2003, p. 124)

O treinamento adequado da equipe geraria um maior comprometimento dos servidores, qualidade nos serviços prestados e como o próprio autor explica o aumento da autoconfiança e estado motivacional dos funcionários, pois estariam mais capacitados e estimulados para prestar atendimento aos clientes e atingir os objetivos da instituição.

Os gerentes deveriam dar aos membros do grupo o treinamento necessário e o estímulo para terem confiança quando realizam determinada tarefa. Alguns membros do grupo que parecem estar pouco motivados simplesmente carecem de habilidades certas e de autoconfiança. (DUBRIN, 2003, p. 131)

O processo de treinamento deve ser contínuo e conforme o entendimento de Chiavenato (2003), desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades, destrezas, e, se tornem mais eficientes naquilo que fazem, mas, sobretudo, dar-lhes a informação básica para aprenderem novas atitudes, soluções, idéias, conceitos, modificando seus hábitos e comportamentos e tornando-se eficazes naquilo que fazem.

Para o autor, o processo de treinamento é cíclico e contínuo, composto por quatro etapas sendo elas: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação.

A primeira etapa visa identificar dentro das organizações as necessidades e carências de treinamento de indivíduos ou grupos para conseguir supri-las.

A segunda etapa do processo de treinamento é o desenho do programa de treinamento, ou, planejamento das ações.

Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento. O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Comprar pacotes de treinamento, isto é, programas já prontos e vendidos como produtos enlatados e fechados nem sempre soluciona as necessidades da organização. (CHIAVENATO, 2003, p. 302).

A terceira etapa diz respeito à condução, implementação e aplicação do programa de treinamento que segundo o autor, existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa.

A quarta e última etapa é a avaliação do treinamento para verificar sua eficácia. Gil (2006) cita que esta constitui o aspecto mais crítico do treinamento, pois através dela pode-se saber se o programa atingiu seus objetivos.

Assim, o processo deve-se iniciar pela fase do diagnóstico a fim de levantar quais são as carências de treinamento apresentadas pelos servidores da instituição, para enfim poder supri-las. Por conseguinte, deve ser elaborado o desenho do programa de treinamento para formalizar com precisão os passos a serem tomados durante todo o treinamento. Ambos os procedimentos podem ser realizados pela própria direção com o auxílio dos funcionários, caso julgue-se necessário.

Os dois últimos processos incidem em implementar e avaliar o treinamento. A implementação poderá ser realizada nas dependências do fórum, que disponibiliza de um 'salão do júri' que pode comportar todos os servidores da Comarca. Para tanto, necessário que se disponibilize de um instrutor capacitado visando aprimorar ou repassar novos conhecimentos aos treinados (servidores). E por fim, a avaliação poderia ser feita pelo próprio administrador que constataria por meio de um questionário, por exemplo, a eficácia do treinamento realizado relatando posteriormente se o mesmo atingiu ou não os objetivos a que foi proposto.

Ao fornecer treinamento em habilidades mais avançadas ou cursos que dêem ao funcionário mais conhecimento para se destacar no trabalho, você o está motivando através de maiores oportunidades e demonstrando que você e a empresa se preocupam em ajudar os funcionários a alcançarem suas próprias metas. (ASSOCIATIN, A.M, 2000, p. 64).

Um programa de treinamento bem estruturado serve como ferramenta eficaz na solução de problemas, tais como: perda da qualidade, baixa produtividade, falta de sintonia com avanços tecnológicos, perda da motivação e auto-estima, conflitos internos, falta de comprometimento, acomodação, diminuição da capacidade produtiva, danos em ferramentas e máquinas, gastos inúteis de materiais, lentidão na execução de tarefas, atrasos e faltas no trabalho. Esta melhoria é ideal para todos os tipos de organizações, independente do porte ou quantidade de funcionários.

### 6.3 MOTIVAÇÃO POR MEIO DO RECONHECIMENTO

O reconhecimento pelo trabalho foi apontado pelos servidores envolvidos na pesquisa como sendo o segundo principal motivador, bem como, houve indicativo de um grande número destes que consideraram ser pouco reconhecido, eis a razão pela qual salientam a importância do mesmo, além de que:

O reconhecimento é um forte motivador, porque sua busca é uma necessidade humana normal. Ao mesmo tempo, o reconhecimento é eficaz porque a maioria dos trabalhadores sente que não é suficientemente reconhecida. Vários estudos realizados por um período de tempo superior a 50 anos revelaram que os funcionários recebem um elogio por um bom trabalho tão bem quanto recebem o salário regular. (DUBRIN, 2003, p. 154).

Sugere-se ao administrador da Comarca que identifique diariamente o comportamento meritório dos funcionários reconhecendo-os por suas atitudes, haja vista que o custo de adoção desta idéia é inexistente ou relativamente baixo comparado ao poder de retorno que poderá trazê-lo, sendo ideal para todas as organizações, independente do porte ou quantidade de funcionários.

Tornar conhecido um bom trabalho e dar o mérito apropriado ao seu realizador é um processo que aumenta a auto-estima profissional e pessoal dos servidores, pois saber que o trabalho realizado agradou e obteve bons resultados motiva quem os realizou a continuar desempenhando um trabalho bem feito.

O reconhecimento incita uma visão diferenciada no servidor quando da realização de atividades consideradas repetitivas e chatas, prática que o estimulando a desenvolver um trabalho cada vez melhor, buscando melhorias sucessivas para aperfeiçoamento dos métodos.

Funcionários exemplares, não importa o quão brilhante e confiantes sejam, gostam de ser elogiados por seu trabalho como qualquer outra pessoa. [...] Embora se acredite que “um trabalho bem-feito é a melhor recompensa”, no ambiente de trabalho as pessoas esperam e precisam de reconhecimento financeiro e não-financeiro para suas realizações (ASSOCIATION, A.M., 2000, p. 13).

Determinadas formas de proporcionar reconhecimento pelo trabalho são basicamente simples, como: o *feedback* sobre qual foi o melhor trabalho

desenvolvido, o elogio direcionado que irá aumentar a auto-estima e a descoberta pelos principais meios de reconhecimento que os servidores dão valor, entre outros.

#### 6.4 MOTIVAÇÃO POR MEIO DE INCENTIVO FINANCEIRO

Ainda que não explícito diretamente nos questionamentos, os próprios funcionários demonstraram-se motivados por incentivo financeiro.

Tal fato pode ser observado na sugestão de propostas de políticas voltada ao aumento de vencimentos. Dubrin (2003) acredita que as pessoas produzirão mais quando há dinheiro em jogo, desta forma, sugere-se aos administradores da Comarca a realização de uma análise das remunerações praticadas pelos demais órgãos do Poder Judiciário no país a fim de comparar com aquela percebida pelos servidores do Estado de Santa Catarina, e posterior elaboração de um projeto de aumento salarial para envio ao sindicato da categoria (SINJUSC) e reivindicação de sua implementação junto ao Tribunal de Justiça.

Uma das maiores razões pela qual o dinheiro continua a ser um motivador importante é que a maioria das pessoas tem preocupações financeiras. O fato de a renda familiar não se equiparar ao alto custo da moradia cria pressões financeiras sobre muitos assalariados. (DUBRIN, 2003, p. 162).

O aumento de vencimentos como sendo um incentivo financeiro indicado pelos servidores como um aspecto motivador, pode ser considerado como uma necessidade fisiológica se comparada à teoria de Maslow, ou como um fator higiênico se adotada a teoria de Herzberg.

Holmes e Smith (1991, p. 25) dizem que o “incentivo oferecido motivará e levará à ação desejada somente no caso de ser percebido como atraente”, sendo assim tal afirmação é compatível e condiz com os resultados obtidos na pesquisa onde os próprios servidores destacaram seu interesse no aumento de seus vencimentos e apontaram tal fato como motivador.

Caso a instituição não possua recursos financeiros suficientes à adoção de melhorias ou implantação deste aspecto como forma de estímulo, o caso necessitará de um estudo mais aprofundado. Embora existam hipóteses de que o

aumento dos vencimentos não seja considerado um motivador, ele pode despertar no servidor o interesse em dedicar-se com mais tenacidade proporcionando melhores resultados para a instituição.

Em consequência do amplo potencial de seu simbolismo, o dinheiro, usado como incentivo, é um catalisador extremamente potente para exercer influência sobre o desempenho. Parece claro que a ação humana é estimulada pelo uso do dinheiro como incentivo [...]. (HOLMES; SMITH, 1991, p. 38).

Contudo, embora sejam utilizados como motivadores, os incentivos financeiros podem gerar alguns efeitos inversos conforme diz Dubrin (2003, p. 164), “em vez de se apaixonarem pelo trabalho que estão realizando, as pessoas tornam-se excessivamente preocupadas com o tamanho da recompensa”, por isso destaca-se a importância das combinações de recompensas internas (ex.: remuneração, benefícios) e externas (ex.: elogios).

## 6.5 PALESTRAS MOTIVACIONAIS

A instituição pode definir local e horário para aplicação de palestras motivacionais incentivando os funcionários a participar destes eventos. Esta sugestão foi fornecida pelos próprios servidores com intuito de aumentar o seu estímulo motivacional.

As palestras poderiam ser realizadas periodicamente. Nestas condições o administrador do foro seria o responsável por entrar em contato com palestrantes da área levantando os possíveis gastos proveniente do pagamento de despesas pertinentes a realização do acontecimento, bem como verificar e organizar todos os procedimentos necessários à sua realização.

Os servidores trabalham em horários integrais e passam a maior parte do tempo executando tarefas, sendo que deles se espera motivação e empenho no desenvolvimento de suas funções e para tanto precisam de um estímulo externo.

A princípio, a instituição por adotar esta atitude e incentivar seus servidores teriam como benefícios: a motivação coletiva, um melhor desempenho funcional, melhores rendimentos, instigação de criatividade e espírito de equipe, e por fim, os



colaboradores sentir-se-iam privilegiados por trabalhar em uma organização que se preocupa com o seu bem-estar.

Fica claro que esta melhoria visa o bem comum de toda a instituição, por isso recomenda-se que para obter melhores resultados haja uma parceria entre o fórum da Comarca e o Tribunal de Justiça do Estado, pois para surtir o efeito esperado este procedimento precisa ser realizado com sucesso sendo fundamental a participação de todos, especialmente dos próprios funcionários que apontaram esta sugestão como forma de estímulo de tal estado.

## 6.6 REVISÃO OU MELHORIAS NO QUESITO BENEFÍCIOS

A questão de benefícios recebidos foi o aspecto que obteve o pior conceito na visão dos servidores efetivos. Segundo Chiavenato (2003, p. 271), “benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, a totalidade ou à parte de seus funcionários”, sendo oferecidos para atrair e manter os funcionários, podendo ser classificados em diferentes formas.

Há uma variedade de benefícios sociais, o que dificulta, até certo ponto, a sua classificação adequada. De um modo geral, os benefícios sociais podem ser classificados quanto a sua exigibilidade legal, quanto a sua natureza e quanto a seus objetivos. (CHIAVENATO, 2003, p. 272).

Levando em consideração à variedade de benefícios existente, orienta-se ao administrador que desenvolva um estudo do que está sendo oferecido como benefícios aos servidores efetivos e se estes estão sendo percebidos e bem aceitos por eles, caso não esteja, recomenda-se verificar e rever os mesmos para que sejam melhorados e possam causar o efeito desejado.

Os benefícios legais citados pelo autor são aqueles exigidos por legislação, tanto trabalhista quanto previdenciária, ou ainda por acordo coletivo de trabalho, e muitas vezes são visto como um direito pelos servidores estando à instituição obrigada a conceder, como exemplo: 13º salário, aposentadoria, seguro de acidente de trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade, entre outros. Nesse

sentido, uma providência oportuna a ser tomada pela instituição é concedê-los em épocas próprias seguindo o disposto em lei para que sua ausência ou atraso não gere problemas futuros.

Determinados benefícios considerados importantes pelos servidores são aqueles que podem ser oferecidos espontaneamente pela instituição, como por exemplo, as gratificações, refeições e seguro de vida em grupo, desta forma, convém considerar a possibilidade e disponibilidade financeira de adoção de alguns desse, pois conforme Chiavenato (2003, p. 272), “os planos de benefícios são intensamente avaliados e discutidos quanto a seus propósitos, custos e valores”.

Acredita-se que os benefícios mais atrativos venham a ser os de caráter assistencial, pois visam prover o servidor e sua família de certos imprevistos emergenciais que venham a ocorrer, nestas condições incluem-se com maior destaque: assistência médica-hospitalar, assistência odontológica e assistência financeira através de empréstimos. Devido o alto custo deles, grande parte das instituições não os oferece aos servidores, no entanto, uma forma para flexibilizar sua utilização é filiar-se ao sindicato da categoria.

Levando em consideração que estas entidades possuem convênio com profissionais qualificados, principalmente no que diz respeito aos dois primeiros casos (assistência médica-hospitalar e odontológica), por meio de um pequeno desconto em folha de pagamento sendo este pré-estabelecido em acordo coletivo, quando solicitados tais serviços mediante comprovação de afiliação do empregado ao sindicato, há descontos nas consultas e no atendimento.

Com relação aos custos, Chiavenato (2003, p. 279) diz:

Muitos funcionários não se dão conta do valor de mercado e do elevado custo de seus benefícios. Muitas organizações estão comunicando os custos dos benefícios para seus funcionários como forma de conscientizá-los da sua importância e do volume de dinheiro aplicado.

Cada instituição define o seu plano de benefícios para atender as necessidades dos funcionários, portanto, torna-se complexo definir de maneira geral quais são os benefícios ideais a serem oferecidos. Sendo assim a sugestão é para que os servidores listem os mais viáveis que possam ser adotados, reúnam os funcionários solicitem para que escolham dentre as opções e deem sugestões dos quais consideram mais importantes e que gostariam de receber.

Algumas opções a serem consideradas e oferecidas além das que já foram mencionadas são: horário flexível e móvel, área de lazer nos intervalos de trabalho, música ambiente, atividades esportivas e comunitárias, passeios e excursões programadas, participação em jogos, bônus ou descontos maiores em compras de produtos da empresa, prêmios por produtividade, entre outros.

Ressaltou-se a importância de conceder algum tipo de benefício adicional aos servidores, sendo uma medida a ser considerada e realizada em curto prazo pela instituição, e apesar de não necessariamente eles elevarem a motivação, pois segundo a teoria de Herzberg funcionam como fator higiênico, devem ser considerados como bons para que evitem a insatisfação e permitam que outros aspectos possam motivar.

Além disso, visam conforme menciona Chiavenato (2003, p. 275):

- ⇒ Reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas;
- ⇒ Apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos;
- ⇒ Reduzir a rotatividade do pessoal e fixar as pessoas na instituição;
- ⇒ Reduzir o absenteísmo;
- ⇒ Melhorar a qualidade de vida das pessoas;
- ⇒ Minimizar o custo das horas trabalhadas.

## 6.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao contexto da análise realizada no decorrer deste trabalho, é viável e recomenda-se que a instituição procure investir em melhorias contínuas tanto no local de trabalho quanto nas relações internas com os servidores, proporcionando-lhes cada vez mais um ambiente propício e agradável, favorecendo a realização do trabalho de forma eficaz.

O estímulo à motivação humana no sentido de encorajar os servidores incentivando-os a vencer as dificuldades e assumir os desafios existentes na instituição e no setor onde exercem suas atividades é essencial, e contribuem proporcionando oportunidades de crescimento pessoal e profissional, demonstrando a vital importância dos colaboradores no bom funcionamento de suas atividades.

Mediante a importância das informações obtidas, estas serão apresentadas à administração do fórum da Comarca de Mafra após aprovação em banca, além de proporcionar à instituição a noção da atual situação motivacional, oferecendo-lhes sugestões que contribuirão afetando positivamente tal sentimento.

O presente estudo sobre a atual situação motivacional dos servidores efetivos suscita caminhos para a realização de pesquisas relacionadas ao tema visando proporcionar continuidade ao assunto em razão do seu impacto na vida das pessoas e conseqüentemente na rotina da organização.

## 7 CONCLUSÃO GERAL

A situação motivacional de uma forma geral encontra-se em níveis variando entre o estado bom e ótimo, sendo um ponto positivo tanto para a instituição quanto para os servidores, no entanto, a aplicação parcial ou total de melhorias sugeridas pode contribuir favoravelmente aperfeiçoando e melhorando aspectos estimulantes deste relevante sentimento humano.

Entre as principais teorias mencionadas sobre a motivação, um dos pontos mais enfatizados recai no entendimento das necessidades apresentadas pelos servidores, sendo diferente para homens e mulheres conforme demonstrou os resultados da pesquisa. Para que haja um ambiente que estimule a motivação, percebe-se que a instituição envolvida deve procurar um nível maior de sintonia com seus servidores.

Vale ressaltar que para ter sucesso e atingir suas metas as organizações precisam contar com o apoio e comprometimento do seu cliente interno. Sendo assim torna-se essencial manter um diálogo aberto e acessível entre servidor x administrador, o último representando a instituição, para que ambos identifiquem e busquem alternativas visando aperfeiçoar e enriquecer os processos realizados diariamente, tornando o ambiente mais produtivo, agradável e dinâmico.

Os resultados sobre a situação motivacional, bem como os itens que estão em deficiências ou necessitam de modificações podem ser aprimorados, ficando a cargo do administrador do foro expor os dados obtidos e sugestões propostas aos servidores para que ambos possam conhecer e tomar providências cabíveis.

O empenho atribuído durante a realização das atividades da pesquisa ressaltou uma premissa relevante que foi a oportunidade de interação efetiva com diferentes ambientes e culturas organizacionais, agregando e compartilhando conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do curso com a realidade atual vivenciada pela instituição, além de outras questões, visualiza-se com clareza que o estímulo à motivação é fundamental e muitas vezes depende de pequenas mudanças no comportamento e em paradigmas existentes.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIATION, American Management. Como motivar para obter desempenho máximo. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BERNARDES, Cyro. Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Introdução à Teoria Geral da Administração. Edição Compacta. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2005.

COHEN, Allan R. Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLMES, George; SMITH, Neville. Programas de incentivos para equipes de vendas. São Paulo, Nobel, 1991.

KANAANE, Roberto. Comportamento Humanos nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação ampliada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MCDANIEL, Carl; GATES Roger. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PASSOLD, César Luiz. Prática da pesquisa jurídica: idéias e ferramentas úteis para o pesquisador do Direito. 9. ed. Florianópolis: OAB/SC Editora, 2002.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VECCHIO, Robert P. Comportamento Organizacional: conceitos básicos. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

## APÊNDICES



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES EFETIVOS

*Este questionário tem como finalidade complementar o trabalho de conclusão de especialização realizado por Ligiane Rodrigues Krasota, pós-graduanda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Paraná.*

*As informações prestadas serão utilizadas para verificar a situação motivacional dos servidores do fórum de justiça de Mafra.*

*Sua colaboração é de fundamental importância.*

1. Sexo

☐ Feminino                      ☐ Masculino

2. Idade:

☐ 18 à 25 anos.      ☐ 26 à 33 anos.  
☐ 34 à 41 anos.    ☐ Acima de 42 anos.

3. Escolaridade

☐ Ensino Médio Completo  
☐ Ensino Médio incompleto  
☐ Ensino Superior completo  
☐ Ensino Superior incompleto  
☐ Especialização  
☐ Mestrado  
☐ Doutorado

4. Qual seu cargo na Instituição

☐ Juiz                              ☐ Analista  
☐ Oficial de Justiça      ☐ Técnico

5. Há quanto tempo trabalha no Fórum de Justiça da Comarca de Mafra?

☐ menos de 1 (um) ano  
☐ de 01 a 05 anos  
☐ de 06 a 10 anos  
☐ acima de 11 anos

6. Você gosta do que faz?

☐ Sim, completamente  
☐ Não, completamente  
☐ Sim, mas gostaria de fazer outra coisa  
☐ Não, mas faço porque é necessário

7. Qual sua “renda bruta” mensal aproximada?

☐ R\$ 1.635,00 até R\$ 3.270,00  
☐ R\$ 3.271,00 até R\$ 4.905,00  
☐ R\$ 4.906,00 até R\$ 6.540,00  
☐ R\$ 6.541,00 até R\$ 8.175,00  
☐ R\$ 8.176,00 até R\$ 9.810,00  
☐ R\$ 9.811,00 até R\$ 11.445,00  
☐ Acima de R\$ 11.445,00

8. Na sua atual função, você vê ou tem oportunidade de crescimento profissional?

- ( ) Sim, muitas oportunidades
- ( ) Sim, mas poucas
- ( ) Não, nunca há oportunidades

9. Qual o maior incentivo de desempenho na instituição?

- ( ) A oportunidade de testar sua capacidade
- ( ) Condições de trabalho e ambiente bem organizados
- ( ) O reconhecimento que lhe conferem pelo trabalho realizado
- ( ) Relacionamento cordial e harmonioso com colegas e superiores

10. Você possui bom relacionamento com os outros funcionários e os superiores imediatos?

- ( ) Sim, com todos
- ( ) Sim, somente com os funcionários
- ( ) Sim, somente com os superiores
- ( ) Não, com ninguém

11. Nas atividades diárias há entrosamento entre os colegas?

- ( ) Sim, há entrosamento, todos ajudam uns aos outros
- ( ) Não, cada um realiza sua atividade individualmente

12. Quando sua produtividade é prejudicada?

- ( ) Delegam responsabilidades e privam o compartilhamento delas com os demais
- ( ) As tarefas executadas deixam de ser um desafio
- ( ) É solicitado excessivamente a ponto de ter que trabalhar além do horário normal
- ( ) Não reconhecem sua capacidade par ao trabalho e o seu desempenho

13. No atendimento ao público você é:

- ( ) sempre prestativo e se esforça para dirimir dúvidas e solucionar questões
- ( ) prestativo às vezes, depende do dia e do humor
- ( ) sou pouco prestativo e atendo sem esforço algum

14. Você sente que seu trabalho é reconhecido?

- ( ) Sim, reconhece muito
- ( ) Sim, mas poucas vezes
- ( ) Não, nunca sou reconhecido

15. Atualmente, você se considera uma pessoa motivada no trabalho?

- ( ) Sim, sempre
- ( ) Sim, maior parte do tempo
- ( ) Não, raramente estou motivado
- ( ) Nunca estou motivado

16. A instituição possui algum programa motivacional voltado aos funcionários?

( \_\_\_\_\_ ) Sim. Qual?

\_\_\_\_\_.

( ) Não. Sugira o que pode ser feito \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_.

17. Escolha 'um' dos fatores que mais o motiva no trabalho

- ( ) Responsabilidade pelo trabalho  
 ( ) Reconhecimento pelo trabalho realizado  
 ( ) Estabilidade  
 ( ) Realização Profissional  
 ( ) Crescimento Pessoal  
 ( ) Relações interpessoais  
 ( ) Condições de trabalho  
 ( ) Remuneração

18. Considerando a sua atual situação financeira e a remuneração de servidores de outras instituições do mesmo segmento, como você considera sua remuneração?

- ( ) Ótimo ( ) Bom  
 ( ) Ruim ( ) Péssimo

19. Considere a atual situação vivenciada no local de trabalho, e, para responder a próxima questão utilize a escala na sequência, assinalando um X no quadradinho correspondente ao número que mais se adapta à sua opinião

Péssimo	Ruim	Bom	Ótimo
1	2	3	4

FATORES INTRÍNSECOS (sentimentos relacionados ao cargo)	AVALIAÇÃO			
	1	2	3	4
Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa				
Reconhecimento de capacidade/desempenho pelos superiores				
Desafios para realização de tarefas consideradas difíceis				
Realização Profissional (adequação de tarefas x expectativas)				
Crescimento ou possibilidade de promoção				

FATORES EXTRÍNSECOS (sentimentos relacionados à empresa)	AVALIAÇÃO			
	1	2	3	4
Benefícios recebidos (Ex.: prêmios, plano de saúde, etc)				
Pontualidade no pagamento dos salários/benefícios				
Relações interpessoais (servidor /chefe imediato)				
Condições de trabalho (Ex.: ambiente, horas trabalhadas, etc)				
Política da empresa (Ex.: normas e regras impostas)				
Status (Ex.: natureza do cargo, autoridade, prestígio, etc)				
Segurança no trabalho (Ex.: condições físicas e estabilidade)				
Supervisão (Ex.: grau de controle sobre o trabalho executado)				

Muito obrigada pela colaboração!